



«لقد جمعت جوان كيني خبراتها الواسعة في عالم الأعمال التجارية في كتابها الدليلي الجامع الذي يعتبر «خارطة طريق» يسلكها الموظف لضبط علاقته بإدارة شركته بشكل يحافظ فيه على قوة مركزه ويضمن ترقيته المستمرة».

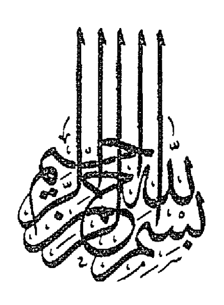
– دينيس سوانسون، نائب مدير عام تنفيذي ومدير للعمليات لدى مجموعة محطات فياكوم التلفزيونية

الموظّف المتمكّن

كيف تصبح الموظف المتميز الذي تريد شركتك المحافظة عليه...

بناءً على شروطك الخاصة

جوان كيني



يضم هذا الكتاب ترجمة الأصل الإنكليزي

KINGMAKER:

Be the One Your Company Wants to Keep... On Your Terms

حقوق الترجمة العربية مرخص بها قانونياً من الناشر

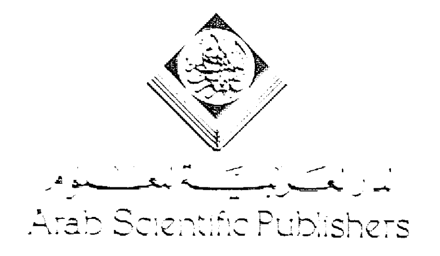
Pearson Education, Inc.; Publishing as Prentice Hall

بمقتضى الاتفاق الخطي الموقّع بينه وبين الدار العربية للعلوم

الموظف المتمكّن

كيف تصبح الموظف المتميّز الذي تريد شركتك المحافظة عليه... بناءً على شروطك الخاصة

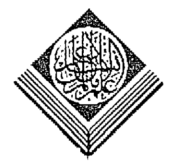
تأليف
جوان كيني



ISBN 9953-29-820-3

الطبعة الأولى

1425 هـ - 2005 م



الدار العربية للعلوم
Arab Scientific Publishers

عين التينة، شارع ساقية الجنزير، بناية الريم
هاتف: 860138 - 785108 - 785107 (961-1)
فاكس: 786230 (961-1) ص.ب: 5574-13 - بيروت - لبنان
البريد الإلكتروني: asp@asp.com.lb
الموقع على شبكة الإنترنت: http://www.asp.com.lb

الترجمة: مركز التعريب والبرمجة، بيروت - هاتف 811373 (9611)
التنضيد وفرز الألوان: أبجد غرافيكس، بيروت - هاتف 785107 (9611)
الطباعة: مطابع الدار العربية للعلوم، بيروت - هاتف 786233 (9611)

المحتويات

الجزء الأول

الأشخاص والأرباح، والسياسة، والتقدم

الجزء الثاني

استمتع بالامتياز والإنجاز!

الجزء الثالث

التخطيط للنجاح



مقدمـــة:

التاريخ: ليلة عيد رأس السنة، سنة 2000

المكان: مكتبي الخاص في شبكة تلفزيونية كبرى في قســم المحطــات التلفزيونية، نيويورك

كانت الساعة الثانية بعد الظهر من اليوم الأول لعودتي من عطلة كنت بحاجة ماسة إليها. كان رأسي يضج بأفكار ســلبية أعــادت إلــيّ أحاسيس الكآبة والكراهية، وتبقى في ذهني فكرة واحدة هي كراهيتــي لمكان عملي ولكل من فيه، وحتى لحياتي كلها. كنت قد تخبطــت فــي بحر الحزن أغلب عام 2000 مع أنني أتمتع عادة بالتفاؤل والسعادة، ولم يعد بمقدوري الاستمرار في عملي هذا الذي سبّب لي التعاسة ولو ليوم واحد، حتى إنني لم أستطع القيام بأي شيء في اليوم الأول من العمــل بعد عودتي من عطلة رأس السنة المبهجة التي أمضيتها مع عائلتي في مشيغان.

كنت أعمل كنائبة للرئيس فــي شــركة مميــزة، وتمكنــت مــن الاستمرار في عملي طيلة أربع وعشرين سنة فــي التلفزيــون بفضــل المرونة والإيجابية الذهنية اللتين أتمتع بهما، ووصلت إلى مراتب عليــا إدارية وتنفيذية في محطات تلفزيونية تابعة لأربع شبكات كبرى، وكنت

أول امرأة تحتل مركز مديرة مبيعات والذي كان حكراً على الرجال. ثم عملت كنائبة للرئيس في شركة فوكس التابعة لروبلرت مردوخ، إلى أن وصلت إلى مركز عالي الأهمية كنائبة للرئيس في إن بي سي التابعة لجاك ولش. وعلى مدى حياتي المهنية قمت بتوظيف وإدارة المئات من الأشخاص، وكان عملي يتطلب الإشراف الذي درّ على المؤسسات عائدات تقدر ببليوني دولار. تمتعت في مسيرتي العملية حتى تلك اللحظة، وعملت مع شركة فوكس منذ بداياتها حتى وصلت إلى قمة النجاح، كما شهدت وصول سي بصي إس وإن بي سي إلى أعلى مراتب النجاح حين كنت أعمل بهما، وكنت أنتمي لذلك التميز.

لم تفارق الابتسامة وجهي طيلة عقدين من الزمن أمضيتهما في العمل وإدارة التغييرات الناجحة والموظفين والبرامج الموجهة نحو قبول التنوع، كما عملت على بناء أجواء عمل صحية ومزدهرة، والأهم من ذلك كله أنني كنت أتمتع بحياتي.

كنت مثالية وأتطلع نحو الأمل دون أن أدري، كما أنني اهتممت بتحقيق الحرية الذاتية منذ البداية، وعادة ما كنت أنضم إلى مؤسسة وأنا مفعمة بالحماس والنشاط، وأعمل فيها بجد فأصل إلى النجاح. لكن الأمور لم تبقَ على حالها، إذ طرأت تغييرات في الإدارة أو المالكين أو جدول الأعمال فانقلبت الأمور نحو الأسوأ، فاضطررت إلى الانتقال إلى مؤسسة أخرى. وكنت كلما ارتفعت إلى منصب أعلى أشعر بأن اللعبة ازدادت صعوبة وأن تكاليفها أصبحت أكبر.

إلا أنني تمكنت من الاستمرار في العمل والتغلب على الصعوبات والعمل بطريقتي الخاصة التي تتفق مع قيمي الشخصية وقيم المؤسسة. كنت أبحث دائماً عن الأفضل على كل الأصعدة، وكانت الترقيات والزيادات المالية تتوالى كما يفترض.

إن كل ما كنت أسعى إليه هو محيط عمل سليم وفرص لتقديم عمل رائع، إلا أن التغيرات الدراماتيكية في الثقافة والسياسات والقيادة والمواقف إضافة إلى التغاضي عن السلوكيات السيئة أدت إلى انقسام شخصيتي كموظفة في جانب، وإلى مصممة للاستراتيجيات الداخلية للمؤسسة في جانب آخر.

لقد شعرت بالحاجة لأن أضع حداً لكل ذلك بعد عودتي من العطلة وتحديداً في الثاني من يناير/كانون الثاني من عام 2001، وأصبح تاريخ 18 مايو/أيار هدفاً لي، وقررت أن أقدم استقالتي في بداية إبريل/نيسان، ولكنها ستكون مختلفة هذه المرة عن سابقاتها، فهي نهاية لمهنة لا لوظيفة فقط، وبداية لحياة جديدة.

أخذت قراري بعد دراسة وافية واستعداد مالي كنت قد أعددت له مسبقاً آخذة في الحسبان احتمالات تغيير المهنة أو التقاعد المبكر. أخذت كل الاحتمالات لما بعد التغيير في اعتباري وتحضرت لها جيداً. استمر عملي إلى أن حانت اللحظة المناسبة في 31 مارس/آذار 2001 حيث تركت العمل.

لم أنظر منذ ذلك اليوم إلى الماضي إلا لكي أتعلم منه، فقمت بمراجعة شاملة لمهنتي، وكتبت مذكراتي التي حددت فيها التطورات والتحديات والأحداث والأشخاص الذين تركوا بصماتهم في حياتي. كانت كتابة مذكراتي خطوتي الأولى على طريق الشفاء والانتقال الناجح نحو حياة جديدة. انتابتني العديد من المشاعر وأنا أستعيد ذكرياتي السعيدة والحزينة. كان قد مر كل شيء بسرعة، وأنا الآن أغنى بتجاربي عن ذي قبل، وتغيرت نظرتي لكثير من الأمور بفضل مرور الزمن، فرأيت الأمور على حقيقتها، رأيت الصحيح منها، وأتمنى لو كان قد أرشدني أحدهم بشأنها، أو لو أنني كنت قد استمعت أو فهمت عنها بصورة أفضل.

وقد دار بذهني سؤال عما سأفعله بكل هذه المعلومات الجديدة، فلا بد من وجود ما يمكن المرء من الإبقاء على أحلامه وأهداف حياته وهو يسير في طريق المهنة الشائك. أعتقد بأن كتابي هذا سيكون نبراساً ينير هذا الطريق.

يتضمن الكتاب خلاصة لتجاربي الخاصة في ميدان العمل إضافة إلى آراء العديد من الزملاء المخلصين، ويقدم الدليل اليومي لازدهار المهنة والمغلف بفهم لتصور كبير للعمل. يهدف العمل إلى تحقيق النتائج دون شك، ويستطيع المرء أن يقدم الإسهامات للشركة وأن ينمو ويؤدي عمله على أفضل وجه وهو متمسك بقيمه وأحلامه. إن مهمة المرء في حالة قبوله لها هي تفهم لعبة المؤسسات وكيف باستطاعته أن يصبح قيماً بالنسبة لها ولمجال عمله ككل، وذلك ضمن القواعد المرسومة، على أن يعزز من قيمه الشخصية في الوقت نفسه، ويمكنه ذلك عندما يقوم بتحديد ما يلزمه لحياة مليئة، وأن يعمل على تحقيقها فعلاً باختياره الخوض فيما يهم والعمل بذكاء لتوفير الوقت والطاقة الضروريتين لحياة متوازنة.

إن معرفة المرء لنفسه ولأهدافه على المدى الطويل والعمل بطريقة مشرفة يؤديان إلى تحقيق إنجازات عظيمة في مجال العمل وخارجه، وهذا أمر ممكن، وما عليك إلا أن تحافظ على الإدراك والاجتهاد.

يعتبر التحكم بالانفعالات في مواجهة التغيرات والنمو من خلال الوعي أثناء المسيرة هما المفتاح لمدخلٍ متوازن ومركزٍ للمهنة. ومن الضروري بالنسبة للمرء أن يتفهم دوافعه ودوافع من حوله ومن هم في منصبٍ أعلى منه، وأن يكون على إدراك لما هو مقبلٌ عليه وما يرغب في الوصول إليه مع الانتباه للمخاطر التي تحف بالفرص. كما أن على

المرء معرفة قيمه الأخلاقية الشخصية، وكيف يمكن له أن يعطي أفضل الانطباعات عن نفسه في محيطه وعما يريده بالضبط، وكيف يستطيع أن يتكيف فيصل إلى القرارات المناسبة.

تتم مناقشة هدف الأعمال التجارية في هذا الكتاب وكيفية الإبحار في خضم سياسات المكاتب وذلك بمعرفة الإجابات على أسئلة عدة مثل: ما هي حقيقة ومسؤولية القيادات؟ كيف يمكن للموظف أن يؤثر في هامش ربح المؤسسة مهما كان موقعه فيها؟ ما أهمية المدير الحالي، وما الذي يحتاج المرء إلى أن يعرفه عنه؟ أين هو موقع المرء في الخطة على النطاق الواسع؟ كيف يمكن للمرء أن يرفع من قيمته الذاتية؟ كيف يمكن للمدير أن يزيد من فاعليته؟ ما هو الوقت الأنسب للمرء لكي يبقى في الظل أو لكي يصبح محط اهتمام؟ من هو الشخص الذي له السلطة في اختيار المرشحين للمناصب الإدارية؟

في هذا الكتاب نأخذ بالاعتبار أهمية الطاقة، والقيادة، والعمل ضمن فريق لتحقيق الهدف، ومزايا تبنّي بطلاً. وسنلقي نظرة على الغرور الذاتي والمنافسة والخوف في مجال العمل، ونعقد مقارنة بين الشخص المثالي والواقعي.

يبحث الفصل الرابع والعشرون خطة الحرية التي تدور حول المال وعلاقة المرء به، حيث يعتبر التخطيط المالي ضرورة قصوى لمن يرغب بامتلاك الخيارات. كما أن الأمان مهم لتجاوز المخاوف. إن خطة الحرية تمكن المرء من تغيير مهنته عندما يحين الوقت لذلك، فلا يضطر إلى الرضوخ بسبب احتياجه للمال، وبذلك يمتلك الحرية في الاختيار والفرصة لتقديم أفضل ما عنده لأنه يرغب بذلك.

مهما عملت وأينما ذهبت فإن عليك أن تستثمر نفسك، وتذكر أن تتمتع بكل شيء قبل فوات الأوان.



الجزء الأول

الأشخاص والأرباح
والسياسة والتقدم

الفصل

1 من له سلطة التعيين في المناصب الإدارية الرفيعة؟

من أو ما هو الشخص الذي يتمتع بنفوذ في اختيار المرشحين للمناصب الإدارية الرفيعة؟ ربما تتذكر إعلان شركة فيديكس الذي تم بثه على شاشة التلفاز في شتاء عام 2001، وتظهر فيه مجموعة من الموظفين المجتمعين حول طاولة في غرفة اجتماعات، حيث يرتدي الجميع القمصان وربطات عنق ما عدا الرئيس الذي يرتدي بذلة ويجلس إلى رأس الطاولة وهو يقول:

"علينا بالتوفير في المال، والأشخاص. الأفكار".

وهنا يقترح أحد الموظفين بفتح حسابٍ جارٍ على الإنترنت مع فيديكس والذي يوفر 10% من تكاليف الشحن السريع. يسود الصمت لحظات، ثم يقول المدير بنبرة متسلطة "إن هذه هي فكرتي أنا"... فيتفق الجميع بأصوات عالية، بينما تبدو الحيرة على ملامح الموظف الأول وهو يقول: "إنك تردد ما قلته أنا للتو". وهو يقلد المدير في حركات يده، وتلتقط الكاميرا وجه الموظف الأول الممتعض.

يصور هذا المثل بوضوح الشخص الذي له سلطة التعيين في

المناصب الرفيعة، الذي لا يمتلك أدنى فكرة عن قدراته تلك... ألا وهو الموظف الأول.

في الحقيقة يعتبر كل من يعمل في الشركات الأمريكية الشخص الذي له سلطة التعيين في المناصب الرفيعة بمن فيهم المدير العام التنفيذي الذي يختار المرشحين للمناصب الرفيعة من مالكي الأسهم في الشركة. وينطبق هذا الأمر على جميع مجالات العمل التي يعمل فيها أكثر من شخص بمفرده كالتعليم، وصناعة الأفلام، والعقار، والمنظمات غير الحكومية... إلخ، حيث يساهم كل شخص بإيصال مديره إلى مرتبة ملك، ويتم الوصول إلى مرتبة ملك عبر امتلاك الشعبية بواسطة القيادة أو السياسة، وطبعاً بتحقيق النتائج التي تؤدي إلى النمو والربح بالنسبة للقسم وللمؤسسة والمساهمين.

يقدم وعي الموظف إضافة إلى عمله الممتاز الدعم للمدير للوصول إلى أهدافه وأهداف المؤسسة وبالتالي يساعد الموظف على الوصول إلى أهدافه هو أيضاً.

يعتبر وعي الموظف بأدواره الكامنة كشخص يختار المرشحين للمناصب الإدارية الرفيعة ومساهم في الربح ضرورة حيوية للنجاح الشخصي. ويقدم وعي الموظف إضافة إلى عمله الممتاز الدعم للمدير للوصول إلى أهدافه وأهداف المؤسسة وبالتالي يساعد الموظف على الوصول إلى أهدافه هو أيضاً. إنه من الضروري بالنسبة للموظف أن يكون على وعي بدوره كشخص له سلطة التعيين في المناصب الرفيعة لأنه الأساس في تشكيل وتفهم قيمته لدى هذا الملك والمؤسسة مع محافظته على أن يكون حقيقةً نفسه. ويفرض جدول أعمال الموظف القيام بأدوار متعددة كمشارك حيوي، ومفكر مبتكر، ومحرك للدوافع وقائد في جميع المناصب التي يتقلدها وعلى كافة المستويات، وأن يعرف بأنه الشخص الذي يحقق أفضل النتائج. إنه من الذكاء العمل على تحديد ملك المستقبل

الذي يتميز بالعلاقات ومساعدته على الوصول إلى منصبه، فيتعلم الموظف نفسه الكثير إضافة إلى حصوله على مساندة ملك المستقبل هذا والذي سيصبح بمثابة بطل بالنسبة إليه.

شعر البعض من أصدقائي وزملائي الموظفين بعدم الارتياح لدور صانع الملك الثانوي، ولكنه في الحقيقة دور له أهميته، فلا يصلح الجميع لدور الملك على الفور. وببساطة لا يوجد عدد كافٍ من المناصب للجميع، كما أن المدير لا يستطيع أن يقود بمفرده، وهو يحتاج إلى من يتكل عليه ليصل إلى النتائج، ولا يعتبر موقع الشخص الذي له سلطة التعيين في المناصب الإدارية الرفيعة ثانويًا بل إنه على درجة من الأهمية. من الطبيعي أن يطمح الموظف إلى ما يحبه من تقدم ونمو ومواجهة للتحديات والتغييرات وصولاً إلى أهداف المؤسسة التي تعتبر جزءاً من عمله. يمكن للموظف أن يتقدم ويشعر بالأمان الوظيفي في المؤسسة عند استمرار تحقيقه للأمرين التاليين على الأقل:

أولاً تعتبر الكفاءة هي الأساس والامتياز هو الهدف الأسمى، وهنا تجب الملاحظة بأن الكفاءة تعني في قاموس أغلب المؤسسات المستوى المتوسط والعادي، ويمكن تقديرها بثلاث درجات في مقياس يتراوح ما بين واحد إلى خمس درجات، فمن يرغب بأن يكون عادي المستوى؟ فهذا المستوى العادي ليس كافياً ليضمن الأمان الوظيفي في ظل المنافسة في سوق العمل والاقتصاد المضطرب. ولما كان عمل المرء هو الذي يتحدث نيابة عنه فعليه بالاهتمام به بثبات.

ثانياً التميز بمزايا ضرورية كالقدرة على تفعيل الأمور وبث شعور بالارتياح والثقة لدى الآخرين من حوله، مما يدفع المدراء إلى التمسك بالموظف ضمن فريق العمل لضمان نجاح المؤسسة وبالتالي نجاحهم. ولما كان الموظف هو جزء من فريق العمل الناجح فسيصبح بالتالي مرشحاً

ليكون خليفة لمديره، مما يعزز من احتمال ترقية المدير وترقيته هو. إنها الحقيقة، وقد تكون السبيل ليصبح الموظف واحداً من المطلعين على بواطن الأمور ومن ذوي السلطة فيمتلك المسار المهني القوي.

إن كون الموظف الشخص الذي يختار الموظفين للمناصب الإدارية الرفيعة يعني بأن المرء يمتلك الصفة الخاصة التي تجعله مرغوباً من قبل المدراء ممن يهتمون بالوصول إلى الهدفين التاليين: تحقيق أهداف الشركة وتنمية مهنتهم الشخصية.

إن كون الموظف الشخص الذي يختار الموظفين للمناصب الإدارية الرفيعة لا يعني بأنه تابع أو متملق ذليل أو أنه يفتقر إلى الأفكار والرؤيا الخلاقة والدوافع الداخلية، كما أنه يختلف عن الصعود للأعلى، وهو يعني بأن المرء يمتلك الصفة الخاصة التي تجعله مرغوباً من قبل المدراء ممن يهتمون بالوصول إلى الهدفين التاليين: تحقيق أهداف الشركة وتنمية مهنتهم الشخصية. بم تختلف هذه الأهداف عن أهدافك الخاصة؟ إنها لا تختلف أبداً، فأنت تطمح لتحقيق أهداف الشركة أو للوصول إلى أبعد من ذلك، كما تطمح إلى الحصول على مسار مهني عظيم أيضاً. إن دور الشخص الذي له سلطة التعيين في المناصب الإدارية الرفيعة يساعد المرء على تحديد كفاءة الأشخاص الذين يرغب في توظيفهم مستقبلاً للعمل معه فيساعدونه للوصول إلى مرتبة رفيعة، إن كان يطمح إلى ذلك.

يحتاج الشخص الذي له سلطة التعيين في المناصب الإدارية الرفيعة إلى أن يتقن مسؤولياته اليومية بامتياز، وأن يكون على وعي بطموحات مديره التي تتكشف من خلال تصرفاته، وأن يعرف أساليب مديره، وأن يعمل على التنسيق بين القيم والأهداف الخاصة به وبمديره، وصولاً إلى علاقة منسجمة بينه وبين مديره الذي سيقدم له الدعم بالتالي، فيصبح بذلك طريقه ممهداً للوصول إلى أهدافه الخاصة.

تحدد الأمور التالية على الأغلب نجاح الشخص الذي له سلطة

التعيين في المناصب الإدارية الرفيعة: الشخصيات والسياسات والطاقة والاستمرارية في المنصب أو المكان. إن مهمة الشخص الذي له سلطة التعيين في المناصب الإدارية الرفيعة ليست سهلة وعلى الأخص بالنسبة للموظف الذي يفتقر إلى المدير الجيد أو الذي يتبدل باستمرار، أو عندما يشوب جو العمل عدم استقرار لا يشجع على التقدم ويسوده حب البقاء بدلاً من التقدم (الإيجابية المنتجة)، أو على الأخص حينما تنسب أفكار الموظف إلى آخرين غيره، كما ورد في مثالنا على شركة فيديكس، ويحدث مثل هذا الأمر باستمرار في عالم المؤسسات لأن الأخلاقيات فيها تختلف عن عالم الصحافة مثلاً.

يتضايق الموظف لكونه الشخص الذي له سلطة التعيين في المناصب الإدارية الرفيعة من مديره البخيل أو النرجسي الذي يأخذ ويحتفظ بالمعلومات والعلم ويعزو النتائج إلى نفسه فقط، أو الذي لا يطلعه على بواطن الأمور.

لقد عانيت شخصياً من هذا الأمر في وقت من الأوقات وكنت أشعر بأنه لا وجود لي في المؤسسة، أو في مرمى نيران السياسات التي لا دخل لي فيها، وأرى الآن أنه كان عليّ أن أدافع عن مركزي وإنجازاتي في ذلك الوقت، والذي يعني امتلاكي في ذلك الوقت لبطل في مركز هام. فمن الأفضل والأنسب والأكثر فعالية أن يكون لدى المرء من يرفع من أسهمه بدلاً منه هو شخصياً. وعادة ما يقوم القادة بإظهار المكاسب والمخاسر في الصورة التي يرغبون بها، وتنسب المكاسب والمخاسر في العمل إلى المدير المسؤول عن القسم، والذي غالباً ما يحتوي قاموسه على الكلمة التي تعني نسبة الأمور إلى أصحابها. تدفع المؤسسة للموظف راتبه ليقدم أفضل الأعمال، لذلك يعتبر المدير الرائع مكسباً حقيقياً بالفعل.

فمن الأفضل والأنسب والأكثر فعالية أن يكون لدى المرء من يرفع من أسهمه بدلاً منه هو شخصياً.

يهدف هذا الكتاب إلى إلقاء الضوء على دور الشخص الذي له سلطة التعيين في المناصب الإدارية الرفيعة، فيكون نبراساً للموظف في طريق المهنة المحفوف بالصعاب في يومنا هذا. ونجحت أنا شخصياً نجاحاً باهراً، وربما تستطيع أنت أن تنجح بدرجة أكبر مني.

ويمكن للموظف من خلال توعيته بدوره كشخص له سلطة التعيين في المناصب الإدارية الرفيعة ومساهمته في تحقيق ربح المؤسسة، أن يتمكن من تحسين إنتاجيته وابتكاراته وصولاً إلى التفوق في العمل، مما يشعره بالأمان والثقة بالنفس بصورة أكبر، فيتمتع بالإحساس الدفين بفائدته التي لا تتعارض مع قيمه الخاصة، ويكون حراً ليقدم أفضل ما عنده فيشعر مديره بقيمته، وتتمسك به الشركة التي يعمل بها، كما ترغب الشركات الأخرى بالاستيلاء عليه، فينجح في المؤسسة التي يعمل بها وهو يمتلك ثقة العميل الحر الذي يتمتع بالأمان الوظيفي في مجال الصناعة التي يعمل بها بفضل أخلاقياته العالية في العمل وسمعته الحسنة.

ويعود هذا كله إلى المرء بحد ذاته، وما إذا كان راغباً بالإمساك بزمام الأمور وتوجيه مهنته وحياته بنفسه، وخير البرّ عاجله.

الفصل

2 التغيير المزلزل

لا بد أن تشوب عالم العمل بعض الاضطرابات من حين لآخر، حيث عادة ما يكون كل شيء على ما يرام ويسير العمل بوتيرته العادية، ويمضي المرء نهاره راغباً بأن يكون علامة فارقة وأن يتعلم وينمو على الصعيد العقلاني والمالي وأن يتمتع بحياته، فكل شيء يسير على ما يرام، ويخيل للمرء أنه يسير كل شيء بنفسه في العمل، ولكن تطرأ بعض الأمور غير المتوقعة من وقت لآخر كالمواعيد والاجتماعات والتوقعات الطارئة وتغيير الحصص (الكوتا) وغيرها والتي يمكن للمرء التغلب عليها لأنه يشعر بالسعادة في عمله ومهنته على العموم.

إلا أن وتيرة القلق قد ارتفعت في يومنا هذا نتيجة للاضطرابات السياسية - الجغرافية، ومن أكبر دوافع التغيير تباطؤ الاقتصاد والتكنولوجيا، ولكن من كان يعتقد بأن نزاهة الاقتصاد الأمريكي ستكون مهددة من قبل القيم الأساسية ومعايير المداخيل القياسية التي تم نسيانها؟ وأصبح الجميع في النصف الثاني من عام 2002 يتساءل كل صباح عمن يمكن أن يتساقط خاصة في ظل اضطرابات الشركات العملاقة مثل إنرون وآرثر آندرسن وزيروكس وورلد كوم وتايكو وآي إم كلون

وغيرها التي كانت لها الريادة في التصرفات القيادية المشينة التي لا ينبغي القيام بها، والتي أدت إلى توجيه التهم بالكذب والسرقة والغش للمدراء الكبار، ولانخفاض 50% من أسعار الأسهم خلال أيام العائد لانحطاط الأخلاقيات في السلوك، حيث واجهت وول مارت قضية من قبل العمال ذوي الأجر البخس، والذين اضطروا للعمل لساعات أطول مما يجب تحت طائلة التهديد. وليست وول مارت وحدها هي التي تقوم بذلك، فأصبح من الواجب على الحكومة الأمريكية التدخل ضماناً للنزاهة، ففرضت على المدراء الكبار كالمدراء التنفيذيين العامين منذ 14 أغسطس/آب عام 2002 القيام بالتصريح عن مكاسبهم وإيراداتهم.

تمت خسارة مليوني وظيفة منذ العام 2001 في القطاع الخاص.

تمت خسارة مليوني وظيفة منذ العام 2001 في القطاع الخاص. وقد طُلب من الموظفين على جميع المستويات القبول بخفض أو وقف المكافآت، ووقف في الزيادات في العام الذي يليه، وحتى اقتطاع جزء من الرواتب بدلاً من خسارة الوظيفة في ظل سوق العمل الرديء.

لا بد أنك تشعر شخصياً بالقلق حول مستقبلك المهني وحول خطة 401k التابعة لك، وكذلك بالقلق حول الأفكار التي تراود مديرك ومزاجه، وما سيحل بكما من أزمات في الأيام القادمة أيضاً.

تم نشر مقالة في نيويورك تايمز في الأول من يوليو/تموز 2002 تعبر عن رأي رئيس مجلس إدارة إنتل أندي غروف حول تأثير مثل هذه الاضطرابات التي أدت إلى تغيير في أخلاقيات المهنة مما ولد شعوراً بالأنانية لدى الكثيرين ومما أحرجه هو شخصياً لكونه رجل

أعمال، ومما دفع بالعديد من المدراء التنفيذيين من أمثاله ممن تلطخت سمعتهم إلى تحديد معايير جديدة للمسؤولية سواء تم تشريعها أم لا.

من الذي يمكن أن يكون لديه مثل هذا الشعور؟ هل هو الموظف الذي يعمل بجد ليكسب قوت يومه وليست لديه أدنى فكرة عن السياسات العليا التي قد تؤذيه؟ أم المستثمر الذي يعتقد بنزاهة المؤسسة وحقيقة نموها؟ وما هي تأثيرات مثل هذه الأمور عليهم وصولاً إلى الأشخاص والسبل لمساعدتهم على تجاوز مثل هذه الظروف.

إنه من الضروري القيام بالكشف عما ساهم في ظهور هذه العلل الحديثة من صفات في عالم الشركات، وتحديد القيم الحالية التي تدفع اليد العاملة إلى العمل بكل طاقة وحماسة. فالأخلاقيات والمعنويات أصبحتا مهددتين لأن السلوك الضار أصبح مقبولاً، وأصبح الربح وسعر السهم هما الدافع الأساسي للمؤسسات.

ظهرت ضغوط عديدة في مجال العمل كالتغيرات الإلكترونية الحديثة التي تسرع من بث المعلومات من رسائل واجتماعات إلكترونية ورسائل فورية قصيرة والتي تحث الأفراد على الاستجابة، وانخفاض عدد العاملين مما أدى إلى تضاعف عبء العمل على الموظف الواحد، إضافة إلى اضطرار العديد إلى مضاعفة سرعتهم في العمل ليتمكنوا من الإيفاء بمتطلبات السوق التي تزداد صعوبة. ويضاف إلى هذا كله الضغط النفسي الذي تسببه الشكوك بعدم إمكانية الاستمرار في العمل، مما ولد بلبلة في السياسات أسوأ من ضغط العمل بحد ذاته، فأصبح الجميع من قياديين وموظفين يعملون بدون حد أدنى للسرعة كالحصان في حلبة السباق.

إن ذلك كله يؤدي إلى انعدام التوازن لدى الموظف الذي يعاني

أصلاً من الضغوطات، فهل تشعر بها أيضاً؟ ولكي تتميز لا لتتمكن فقط من أداء الأمور عليك أن تكون منظماً وأن تسير في حلبة السباق أنت أيضاً، فلا تتوفر لديك لحظات لالتقاط الأنفاس أو التفكير بأفكار جديدة أو بشؤون العائلة والأصدقاء أو أي أنشطة أخرى، فقد استنفد العمل كل الطاقات لديك ولا رغبة لك سوى أن ترتاح، أو إن تمكنت من الاهتمام بتلك الأمور فبطريقة سطحية وفي وقت ضيق مما يشعرك بالإرهاق من جراء ذلك كله.

ومع ذلك فإن البعض يحب هذه الطريقة المتسارعة في الحياة، وتجدهم يتذمرون منها ومن الرسائل الإلكترونية ورحلات العمل المتعددة ورحلات الترفيه التي لم يكن بالإمكان القيام بها، ويشوب هذا التذمر من الأيام التي يقضونها في العمل بعيداً عن العائلة، والغذاء الذي يلتهمونه وهم جالسون إلى مكاتبهم، الفخر النَّزِق (غير الصحيح) وكأن أوسمة الشرف يتم تعليقها على صدورهم. تحب بعض الناس هذا المسلك ونحن نريد لهم السعادة.

لكن هذه الأوسمة لا ترضي الجميع، وربما أدت ضغوط الحياة هذه إضافة إلى عوامل أخرى كأحداث 11 سبتمبر وفضائح المؤسسات إلى انقلاب كبير دفع الجميع نحو إعادة التفكير بأمور الحياة ودوامة العمل وضغوطه وطاقة الإنسان، وأصبح العديد يفكرون بالمقدار الذي يستحق من حياة المرء لكي يقضيه في العمل. ويجد العديد أنفسهم في خضم هذه الأمور، لأن هناك من يمتلك الحياة المهنية الناجحة في مواجهة أية تغيرات نظراً لما يمتلكون من طاقات ولما تحيط بهم من ثقافة وقيادة سليمة، فهنيئاً لهم.

السوط الحقيقي

لقد اضطررت في السنوات الأخيرة من مهنتي إلى تركيز أغلب طاقـاتي علـى العمل، حيث كنت أعمل كنائبة لرئيس قسم مبيعات الإنترنت لمجموعة محطات تلفزيونية. وكان الفريق يدير نفسه بنفسه حيث يدير كل قسم من أقسامه قيادي واحد يقدم عمله للرئيس مباشرة بدون الرجوع إلى غيره من الأقسام مع الحفاظ على التعاون بينها. كان الجميع يعمل بجنون وبلا تنسيق وكأن كل فرد في وادٍ، فلا وجود لموارد مناسبة أو وقت كافٍ أو استراتيجية محددة أو حتى أسـلوب مهذب في التعامل بين الموظفين. كنت أشعر بالحرج للانتماء إلى فريق كهـذا ولكن لا مجال للتذمر أو الشكوى للمدير الذي ينوء بالأعباء فالأمر أحقر ممـا يتصوره البعض، وقد عبر رئيس القسم عن تلك المعضلة التي عانيـت منهـا عندما قال لي بالحرف الواحد: " هذا هو سوط العمل".

كان ظهور الإعلان عبر الإنترنت في بداياته في ذلك الوقت، مما اضطر الجميع لخوض هذا العالم الجديد بتكنولوجيته ومفرداته، بمن فيهم أنا. وقد أخذ ذلـك مني كل جهد، وقمت بالسفر مرارا، كما أخذت علـى عـاتقي تنسـيق دورات تعليمية وأنظمة تسويق جديدة بينما قاوم بعـض المـوظفين ضـغوط العمـل المتزايدة، وكنت أتمتع بالطاقة التي تدور في محيط العمل نتيجـة للإنجـازات والتغلب على الصعاب، وأقمت علاقات متعددة مع فريق العمل وإن كان بعضهم على بعد أميال ولذلك كنت أفتقد التفاعلات الإيجابية في أجواء العمل.

ومن ثم بدأت الصراعات تدور حول سوق الإنترنت وإيراداته باعتباره سـوق ساخنة جديدة، مما لفت انتباه الإدارة العليا ومديري المباشر أي ملك المستقبل، وذلك على الرغم من أن الإيرادات كانت تمثل نسبة صغيرة من العوائد ككـل. ودخلت أنا شخصياً في صراعات المبيعات والمنافسة والأفكار وعـالم الويـب والتعطش للسلطة، فازدادت الصعوبات في عملي زيادة مضاعفة، وأخذ مني ذلك كل جهد ومعاناة، واستنفدت طاقاتي في اتجاه واحد، فهذا العالم لا يتفـق مـع طبيعتي الإنسانية ووجدت نفسي أسير في طريق الأنانية وحب الذات لأتمكن من الصراع لأجل للبقاء، إلى أن شعرت بان أجواء العمل الضاغطة قد أصبحت غير مقبولة لدرجة حرماني من متعة العمل والحياة.

إن الصعوبات آخذة بالازدياد في عالم العمل عن ذي قبل، حتى إن العواطف التي لم يكن لها مكان في العمل أصبحت هي السائدة، وقد عبر عن ذلك أندي غروف من إنتل بأن ما يدور الآن في عالم المؤسسات هو إحراج له شخصياً. لقد تغير عالم العمل، ولكن يمكن للمرء من خلال فهم عملية التغيير والتعامل معها وإتقان العمل وتقليص المخاوف والتناقضات والشائعات والحفاظ على الإيجابية الوصول إلى النمو والتقدم الوظيفي وقيم شخصية جديدة. فما هي توقعات المستقبل؟ كيف يمكن الاستفادة من الظروف الحالية والخروج من أجواء التأقلم نحو النجاح؟ من الذي سيعمل على تقييم نجاحك الشخصي بالإضافة إليك؟ إن هذا الأمر بيدك وأنت وحدك تعطيه لمن تشاء، وهذا هو الدرس الأول الذي عليك أن تتذكره دائماً.

يمكن للمرء من خلال فهم عملية التغيير والتعامل معها وإتقان العمل وتقليص المخاوف والتناقضات والشائعات والحفاظ على الإيجابية الوصول إلى النمو والتقدم الوظيفي وقيم شخصية جديدة.

كيف تستطيع التوصل إلى ما هو أبعد من الخوف من فقدان الوظيفة والصراع لأجل البقاء؟

لقد شهدت السنوات ما بين الخمسينات والثمانينات من القرن الماضي استقراراً وظيفياً تمثل باستمرار الموظفين في العمل لدى الشركات لسنين عديدة، لكن تغيرات التسعينات من القرن الماضي وخاصة في مجال الإنترنت أدت إلى تنقل الموظفين من شركة إلى أخرى سعياً وراء الرواتب أو المراكز أو الترقيات أو للبقاء مع المدير الملك، كما أدت إلى تمسك المدراء بالموظفين ذوي الكفاءة العالية وإغرائهم بالرواتب.

قلب عامل الربح الملحّ وتزايد أعداد العاطلين عن العمل من المؤهلين موازين سوق العمل لصالح المؤسسات، فأصبحت تسرح

أعداداً من الموظفين بدون أي حرج، لا بل تنال مكافأة تتمثل في ارتفاع أسعار أسهمها في الأسواق وقبولاً في وول ستريت، لكنها تتمسك بالموظفين من ذوي المراكز العليا تلافياً للوقوع في أخطاء وخسارة الزبائن والابتكارات، والتي تضطرها إلى اجتذاب موظفين مماثلين بأثمان أكبر.

تقوم مؤسسات اليوم إلى استخدام عدد محدود من الموظفين من الأكفاء فقط، ولذلك يجب على الموظف التنبه إلى هذه الظاهرة لينتقل من القلق بشأن فقدان الوظيفة إلى السعي نحو التميز والإتقان والأداء العالي.

أدت التكنولوجيات والاقتصاديات الحديثة إلى اتجاه الشركات والمدراء الأذكياء نحو توظيف أعداد أقل من الموظفين ممن يتمتعون بكفاءة أعلى، فتحقق النجاح والاستمرارية، وتؤدي إلى تشبث مديره (الملك) به في عالم المميزات الذي يفضل من يمتلك أكبر الإمكانيات. ويعود إليك شخصياً أن تقدم نفسك كأحد اللاعبين الأساسيين، وللتوصل إلى هذا الأمر هناك أربعة مفاتيح ثابتة وأساسية وهي: التميز في الأداء، والمصداقية، والتوقعات، والتخطيط.

يجب أن يضع الموظف نصب عينيه هدفه الأساسي ألا وهو إبراز قيمته لدى المؤسسة، فيمتلك حريته الذاتية ويتميز في محيطه أولاً. وفي المرحلة الثانية يجب على الموظف أن يصبح في موقع يستطيع منه توجيه خياراته المهنية ويبرز مواهبه في المكان الذي يقضي فيه أكبر فترة من حياته. أي باختصار أن يكون الموظف الذي تتمسك به الشركة والذي يتخذ بنفسه القرار المتعلق بالمكان الذي يرغب البقاء فيه. ولكي يصل الموظف إلى ذلك عليه أن يمضي متمتعاً بحياته اليومية وواضعاً نصب عينيه أهدافه البعيدة المدى.

لقد آن الأوان لكي تحدث التغيير المزلزل في نظرتك لمهنتك ولخطة حياتك بكاملها.

التميز في الأداء

عليك أن تعطي تميزك في عملك الأولوية وذلك لكي تتمكن من النجاة في الأوقات الصعبة. يمكنك التميز بالاهتمام بتفهم مجال العمل والقيادة والثقافة وكيفية تعزيز مكان عملك بالأداء والقيم، فتكون المسؤول عن مهنتك وتوجيهها. وما عليك سوى التركيز والاهتمام والمساهمة بلا حدود فتصبح هذه الأمور طبيعية بالنسبة لك وكأنها جزء من شخصيتك وستفيدك فيما يتعلق بنمو عملك واختياراتك. يجب عليك أن تسعى لتصبح ممن يعنون بالنسبة للمؤسسة لأن شرف المهنة يأتي في المقام الأول بالنسبة لك مقارنة بأسوأ ما يخطر ببالك من أفكار ومخاوف ورغبة بالانتقام. انجح وتميز وتطور، واستفد من عملك لتصبح أذكى وأفضل وأسعد وأغنى. وليكن ذلك هدفك تماماً كالعمل الذي يطلبه منك مديرك، فتتمكن بفضل عملك المميز من اجتياز الصعوبات التي تحدثها السياسات في المؤسسة.

يجب عليك أن تسعى لتصبح ممن يعنون بالنسبة للمؤسسة لأن شرف المهنة يأتي في المقام الأول بالنسبة لك مقارنة بأسوأ ما يخطر ببالك من أفكار ومخاوف ورغبة بالانتقام. انجح وتميز وتطور، واستفد من عملك لتصبح أذكى وأفضل وأسعد وأغنى.

التمسك بالقيم الشخصية

تتطلب معرفة الذات الكثير من الصبر والصراحة مع النفس. يجب على الموظف التعرف إلى ذاته والأمور التي تشكل أهمية بالنسبة إليه فيعرف بالتالي المكان الأنسب بالنسبة له، وكيف يستطيع التأثير على حياته العملية بقيمه الشخصية. فحين يكون المرء صادقاً مع نفسه سوف

يتمتع بالاستقرار والثقة، وحين يتمسك بقيمه في الأوقات السهلة والصعبة بالذات سوف تعلو مكانته في المؤسسة، ويكبر إحساسه بالرضا والتحقيق. ويشكل تطابق القيم بين الموظف والمؤسسة التي يعمل لديها الفارق الإيجابي الكبير في المعادلة التي تجلب له السعادة. ستتم مناقشة سبل معرفة قيم المؤسسة والقيادة في الجزء الثاني.

يشكل تطابق القيم بين الموظف والمؤسسة التي يعمل لديها الفارق الإيجابي الكبير في المعادلة التي تجلب له السعادة.

التخطيط لمدى الحياة

إن معرفة المرء لاهتماماته الشخصية تساعده على التوصل إلى التوافق النفسي، ويعني التخطيط أن بإمكانه متابعة أهدافه على مدى الحياة وملاحظة التغيرات ذات الأولويات في العمل والحياة، ومتابعة الفرص الممكنة مما يحفز على التفكير الذي قد يصل به إلى جنة العمل بطريقة لم يعهدها من قبل.

إن للمال أهمية لا يمكن إنكارها، وعلى المرء أن يخطط له في أسرع وقت ممكن، فالمال يعطي المرء حرية الاختيار والتغيير بدلاً من الاضطرار إلى البقاء في مكان لا يحبه، ويستطيع المرء أن يشتري الوقت أو يغير من حياته عندما يتوفر لديه المال، ويمكن للمرء الذي يدرك أن مكان عمله لا يتوافق مع قيمه أن يقوم بتغييرات إيجابية إن توفرت لديه الإمكانات، ويمكن تحقيق هذا الأمر حتى في أحلك الظروف إذا كان المرء متميزاً بعمله ويعبر عن قيمه ولديه الإمكانات المالية التي تسنده.

بإمكان المرء الحصول على كل شيء في الحياة ولكن ليس في الوقت ذاته. وسيتمكن المرء بمرور الوقت وتغير الظروف من وضع قواعد خاصة به. وقد تبدو العديد من الأمور بعيدة المنال ولكن هذا

يعود للشخص بحد ذاته. إن المرء هو الذي يمتلك زمام الأمور وعليه الاهتمام بسمعته وتعليمه وأمواله، وأن يمتلك مهنته ويبقى صادقاً مع نفسه، وألا يدع رأي الآخرين يمتلكه. إن تفهم أهداف المؤسسة يتيح للموظف التغلب على الصعاب بطريقة تتفق مع قيمه وأحاسيسه، ويجب على الموظف أن يهتم بمعرفة الآخرين به وبفهم الأنماط المختلفة لمن يتخذ قرار التوظيف وبذلك يبدأ عمله الحقيقي.

إن المرء هو الذي يمتلك زمام الأمور وعليه الاهتمام بسمعته وتعليمه وأمواله، وأن يمتلك مهنته ويبقى صادقاً مع نفسه، وألا يدع رأي الآخرين يمتلكه.

أسئلة

تساعد الأسئلة التالية على تفهم المرء لقيمه الشخصية:

- **ما هو الدافع الحقيقي خلف الرغبة بالتميز بالمهنة؟**

هل هو الشعور بالرضا، أو التحدي، أو الهيبة، أو الحرية، أو مسؤوليات شخصية، أو الحرية المادية، أو دوافع أخرى؟

- **ما الذي يبعث على السعادة في مكان العمل؟**

هل هو النمو، أو التقدير، أو إحداث الفارق، أو الوصول إلى الأهداف، أو الابتكار، أو القيام بتطوير الأفراد، أو الإنجاز، أو القدرة على التقدم، أو التعلم، أو التأثير في المجتمع، أو أمور غيرها؟

- **ما نوع المحيط الذي يساعد على تحقيق النجاح؟**

هل هو المحيط الذي يشجع على الابتكار، أو المحيط المنفتح، أو السريع الوتيرة، أو المحيط الذي يحفل بالتحديات الصعبة، أو الذي يوجد فيه زملاء أذكياء، أو قيادة رائعة، أو يتميز بروح الفريق، أو توجد فيه فرص للنمو، أو أمور غيرها؟

- **ما هو المحيط المزعج؟**

هل هو المحيط الضاغط، أو المنغلق، أو المليء بالمؤامرات، أو الظالم، أو الذي يسوده التعامل بقلة تهذيب، أو يفتقر إلى الصدق والموظفين من ذوي الكفاءة، أو قيادته ضعيفة، أو تكون فرص النمو فيه محدودة، أو لأسباب أخرى؟

- **ما الأمور التي تشعر المرء بالسعادة خارج نطاق العمل؟**

هل هي العائلة، أو الأصدقاء، أو الفنون، أو الرياضة، أو السفر، أو الطبيعة، أو الهوايات، أو أمور غيرها؟

- **ما هي طبيعة المرء وماذا يرغب أن يكون؟**

هل يرغب بأن يتميز بالمصداقية، أو القيادة، أو الرحمة، أو الابتكار، أو احترام الآخرين، أو الثقة المتبادلة، أو الذكاء، أو النجاح، أو السعادة والرضا، أو الكرم، أو الإقبال المستمر على التعلم، أو غيرها؟

- **ما هي الأهداف الشخصية التي يسعى المرء لتحقيقها؟**

هل هي التمتع بالحرية المادية، أن يصبح المرء صديقاً أو أباً أو أخاً رائعاً، الرغبة بالزواج وإنجاب الأبناء، تعلم لغة، أو امتلاك مؤسسة خاصة، أو غيرها؟

- **كيفية المحافظة على القيم الشخصية أثناء صناعة عالم المؤسسة؟**
- **كيفية التخفيف من ضغوط الحياة ليتمكن المرء من تحقيق احتياجاته ورغباته في الحياة؟**
- **كيفية تعلم مفاهيم العمل والمضي فيه مع المحافظة على القيم الشخصية الأساسية؟**

الفصل

3 كلمة تتعلق بالربح

تهدف الأعمال التجارية إلى تحقيق الربح ولا جدال في الأمر، لأنه لن تكون لديها إمكانية للاستمرار ما لم تهتم بالنمو والمصاريف والربح. وعلى المرء أن يضع ذلك بالحسبان إن لم يكن مدركاً له أساساً. ويخدم ذلك الهدف المنتج المطلوب وأجواء العمل التي تجتذب الموظفين المميزين. يمكن اعتبار الربح هو الوقود الذي يؤدي إلى الرفاهية. والأعمال التجارية هي المحرك الأساسي للاقتصاد من خلال التوظيف، وتطوير الأبحاث، وابتكار المنتجات الجديدة التي ترفع من مستوى الحياة وصولاً إلى الناتج الإجمالي المحلي GDP. قد يكون الربح هو دافع المؤسسة ولكنه يعني أيضاً ثقة المستهلك، كما يؤدي إلى تطورات على صعيد الإسكان والعناية الطبية والأغذية الصحية... إلخ.

يعتمد تقييم وول ستريت لقيمة الأسهم جزئياً على تقديرات المداخيل التي تم تحقيقها إضافة إلى مؤشرات المؤسسة ذاتها وهي الأهم. إن دلائل المؤشرات (أو التكهنات) هي التي تعكس أداء قياديي المؤسسة وتفهمهم لمكانتها في قطاع العمل. ونضرب لدلائل المؤشرات مثلاً بالجملة التالية والتي تقول بأن التقديرات هي 4% لمعدل النمو بمداخيل تزيد على 50. للربع الثاني من العام. فإذا انخفضت تقديرات

العوائد ولو ببنس واحد فستنخفض قيمة أسهم المؤسسة. ولكن إن كان ذلك يتم بعلم من الإدارة التي تعرف السبب وتقدم ما يمكنها فعله لتعزيز المستقبل بناء على الحقائق فسيكون الانخفاض في قيمة الأسهم أقل أو ربما لن تنخفض بتاتاً، وإذا تكرر الانخفاض فلن يتمكن أفراد الإدارة من الصمود في مناصبهم.

يرى بعض الخبراء أن الضغوط غير الواقعية لتحقيق النمو كأساس لتسعير الأسهم هي السبب الأبرز للتقارير الخاطئة في الوقت الحالي. وتقوم بعض الشركات بإعادة النظر في التوقعات والمؤشرات كطريقة تقوي من سعر الأسهم.

فشركة كوكا كولا مثلاً قامت بابتكار معيار جديد في سياستها في ديسمبر/كانون الأول 2002 بإلغاء نشرها لتوقعات لمكاسب الأسهم السنوية أو الربع سنوية واعتمدت بدلاً منها تقديم منظور للقيمة وتمهيد أولي للاستراتيجية للمستثمرين وبذلك تكون قد رفعت الضغوط عن توقعات مدخول الأسهم مركزة أكثر على العمليات والاستراتيجيات والقيم، ومن المثير متابعة ما ستقوم به الشركات الأخرى حيال هذا الأمر وتأثيره على سعر السهم أو حتى الربحية بحد ذاتها.

هل يقلل مفهوم العمل لأجل الربح من جاذبية العمل؟ يعتقد البعض بأن الربح يقلل من احترام العمل ويضعف الإيمان به، ويعتقد آخرون بأن الربح هو الجشع بحد ذاته، وقد زاد من ذلك المفهوم الخاطئ ما يتم نشره من عناوين سلبية. فليست كل الشركات كشركة إنرون أو وورلد كوم، ولكن جميع المؤسسات تشترك في أمر واحد وهو ضرورة تحقيق الربح.

يحتاج عالم المؤسسات إلى استحداث التشريعات التي تعمل على تصحيح الأخلاقيات، ونذكر منها مثلاً قانون ساربنس أوكسلي الصادر

في العام 2002، والذي يفرض على المدراء التنفيذيين العامين والمدراء الماليين تقديم إقرار مالي موثق. وتعتبر المحاكمات التي تم رفعها من قبل المساهمين ضد إنرون والحكم بالجرم ضد آرثر أندرسون والمحاكمات التي أقيمت ضد القياديين مثل جفري سكلنغ وأندرو فاستو من إنرون وغيرها بمثابة تحذير للمؤسسات الأخرى، مما يعزز الآمال بالوصول بالأخلاقيات والقياديين نحو مستوى أفضل مع استمرار السعي نحو الربح.

إن اكتساب المرء لمعلومات عن المحاسبة، وبناء مهارات التحليل المالي، والتمويل، وميزانية المبيعات، والتكاليف، وأهداف الشركة الربحية، طبعاً معرفة بلغة الاقتصاد والتمويل، كل ذلك يرفع من قيمته ويشعره بالارتياح وهو يتعامل مع النواحي الحرجة من العمل.

إن الموظف الذي يطمح إلى الوصول إلى مركز مهم في المؤسسة يجب عليه أن يعزز معلوماته المتعلقة بالاقتصاد والأعمال من كل بد، وذلك بالاستفسار من قسم الموارد البشرية عن الدورات التي تقيمها المؤسسة كدورة التمويل لغير الاختصاصيين، أو بالانضمام إلى صفوف التعليم المستمر للراشدين في جامعة قريبة. إن اكتساب المرء لمعلومات عن المحاسبة، وبناء مهارات التحليل المالي، والتمويل، وميزانية المبيعات، والتكاليف، وأهداف الشركة الربحية، وطبعاً معرفة بلغة الاقتصاد والتمويل ترفع من قيمته وتشعره بالارتياح وهو يتعامل مع النواحي الحرجة من العمل، كما أنها تعطيه فكرة عن الاعتبارات الكامنة عند اتخاذ كل القرارات من السعة إلى النهوض بمنتج جديد وغيرها من ضغوطات أثناء القيام بوضع ميزانية مبيعات أو لاستيعاب التكلفة الناتجة عن المصاريف وكيفية التناسق مع أهداف الربح المرجوة، وذلك ليتمكن من إدارة مؤسسة يوماً ما.

إن القياديين هم الذين يحدثون الفرق في ثقافة المؤسسة والتأثير في ربح المؤسسة. وربما يكون اهتمامك بسعر الأسهم مبنياً على المواضيع

التي توفر لك الأمان الشخصي كخطة 401k الخاصة بك أو خطتك التقاعدية. لأن لديك خيار بتوجيه استثماراتك بامتلاك أسهم في الشركة، يكون اهتمامك منصباً على سعر السهم فقط، ولكن هل لديك فكرة عن تأثيرك على الأسهم؟ يمكنك أن تؤثر في احتياطي المؤسسة انطلاقاً من مراكز مختلفة، ويحتوي الفصل الثاني أمثلة على ذلك وفي كل مكان في الكتاب.

نقدم النصيحة للموظف بأن يكون على وعي بهدف الربح كطريقة لكل فرد لتقدير مساهمة دوره بالأهداف المهيمنة للمؤسسة. يؤدي التفهم والتوصل إلى هذا الهدف الأكبر (الربح) إلى زيادة أهمية الموظف في المؤسسة، كما يؤدي إلى نفاذ بصيرته مما يعطي بعداً جديداً لعمله. وعلى أقل تقدير ستصبح أهمية الميزانية والبقاء ضمنها واضحة أمام عينيه.

توصل إلى معرفة المزايا الحسنة

إن التعاون لتحقيق هدف الربح يحتوي على معانٍ وأهداف لا ريب فيها، ومن الضروري بالنسبة للموظف أن يجد المزايا والمعاني والأهداف في عمله. بالنسبة لي مثلاً كنت أفكر كثيراً في عملي في التلفزيون، وكيف يساهم في الإضافة إلى الإنسانية عموماً. ففي البداية كنت أعتقد أننا نقدم إعلانات لمنتجات باهظة لا نفع منها، ولكنني توصلت إلى أن هذه الصناعة تؤثر في اقتصاد الدولة ككل، وذلك بتشجيع المنافسة في السوق مما يساهم في بناَء ثقة المستهلك، ويؤدي إلى خفض الأسعار، كما يؤثر مباشرة في المجتمع عبر بث المعلومات. ما هي الفائدة من المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة التي تعمل بها؟

إن المعنى الأكبر لعملك يأتي مما تقدمه المؤسسة للمجتمع كمساعدة أو منتج تقوم أنت بالمساهمة فيه، أو ما تقدمه من إرشاد أو

تطوير لمهارات الموظفين مما يعطيك الإحساس بالهدف من الوجود، أو ما تضفيه طاقاتك على وظيفة مملة، أو تطوير لاستراتيجيات أو منتجات جديدة. وتتصب هذه الأمور كلها في خانة الربح.

ولكن يجب على المرء أن لا يجعل التفكير بالربح هاجساً يحرمه من الإحساس بالرضا والمتعة. فالمخرج الجيد مثلاً يسعى للربح ولصناعة فيلم رائع أيضاً، وإلا فلن يتمكن من الاستمرار في العمل في المستقبل، فالمال يؤثر في الجميع، وما عليك سوى أن تفهم فكرة الربح والمال وأن تؤدي دورك من خلال مهمتك.

أسئلة

- ما هو شعورك نحو الربح كحافز أساسي للشركة؟
- كيف تؤدي مساهمتك في ربح المؤسسة إلى إحساسك بالرضى وتحقيق الهدف؟
- ما هو أفضل ما في المنتج أو الخدمة التي تقدمها؟
- ما هي الأرباح التي تحققها أنت شخصياً إضافة إلى المال؟ وما الذي يحفزك في عملك؟
- هل تشعر بأنك قادر على بذل جهد ووقت أكبر عندما تكون متحمساً؟
- هل تعتقد بأن الشعور بالحماسة أثناء العمل يسهل من تحقيق الربح؟



الفصل

4 السياسة في العمل عموماً

تعتبر السياسة أمراً واقعاً يثير الاضطرابات والغدر في جو العمل. وتستحوذ السياسة وبكل بساطة على نصف وقت المرء المخصص للعمل وإن كان ليس بسياسي، كما تعتبر سلماً للوصول إلى الأشخاص والمراكز العليا في المؤسسة. حتى لو حاول المرء تجنبها فلا بد أن تؤثر فيه وفي كل من يعمل في المؤسسة، وإذا ركب أمواجها فقد يرتفع إلى مراكز معينة، وخاصة بالنسبة لمن يرغب في خوض غمارها فسيرتفع بسهولة نظراً لتحالفه مع القوى المؤثرة، ولكنها بالمقابل تكلف المرء بعض التنازلات.

تستحوذ السياسة وبكل بساطة على نصف وقت المرء المخصص للعمل وإن كان ليس بسياسي.

فالسياسة عالم صعب تدور فيه صراعات حول المناصب والإقناع بالأفكار، وما على المرء سوى أن يقرأ ما يكتب في الصحف أو يشاهد القنوات الإخبارية التلفزيونية مثل CNBC ليرى بنفسه الدراما الدائرة، حيث يقوم رجال السياسة والأعمال بمحاولات لإقناع المشاهدين لثنيهم عن البحث في التفاصيل، فمثلاً مقولة أن محطة ما هي المحطة الرائدة في عالم الأخبار ليست دقيقة تماماً، إذ ربما فازت المحطة بتقديرات

عالية في مجال معين فقط ولكن المقولة لا تذكر ذلك، وإنما تدعوك للاعتقاد بأنها الأفضل في جميع المجالات.

يرغب الأشخاص عادة في توظيف من يماثلهم في التفكير والتصرفات وممن يعتقدون بوجوب اتباع التعليمات، فتتشكل بالتالي زمرة حصرية قوية من مجموع هؤلاء الأشخاص، ويرغب الجميع بالانضمام إلى هذه الزمرة مما يضفي عليها الخصوصية والتميز.

لقد سلبت مني السياسة متعة العمل، فقد فرضت عليّ السياسة أن أتقبل العديد من الأمور التي لا تعجبني مما دفعني إلى التخلي عن مهنتي، وفي الحقيقة فإنه كلما ارتفع المرء ازدادت الأمور صعوبة لأن الجميع يتكالب على مناصب محدودة فتسود تصرفات تخلو من الرحمة، وتدور حرب خفية، وتصبح قواعد الزمرة أكثر تشدداً والأمور أكثر مراوغة، ويتبع أفراد الزمرة قواعدها بصمت، ولا يستطيع من هو خارج الزمرة معرفة هذه القواعد ليلتزم بها إلا إذا انضم إليها بواسطة أحد أفرادها أو بالملاحظة وحسن الاستماع لهؤلاء الأفراد. أمام الموظف ثلاثة خيارات وهي: إما أن يحاول الالتحاق بالزمرة، أو البقاء خارجها والعمل بحرية، أو محاولة التوصل إلى حل وسط بينهما وهو الأفضل، وذلك لأن الحلول الأخرى ستكلفه تنازلات عن قيمه وشعوره بذاته.

لا يستطيع من هو خارج الزمرة معرفة هذه القواعد ليلتزم بها إلا إذا انضم إليها بواسطة أحد أفرادها أو بالملاحظة وحسن الاستماع لهؤلاء الأفراد.

يمكن الوصول إلى تفهم أفضل لعالم سياسات المؤسسات بقراءة الكتب المتعلقة بهذا الموضوع. أذكر هنا عناوين بعض ما توصلت إليه من كتب تم نشرها على الإنترنت عندما أدخلت عبارة "سياسات المؤسسات" للبحث عنها، مثل كتاب السباحة مع أسماك القرش، وألاعيب الرؤساء، والمصافحة السرية والتعامل مع أشخاص لا يمكن

أن تتحملهم... إلخ، وتدور جميعها حول الخيانات السياسية في جو العمل، وهي تمثل تحديات على المرء أن يتغلب عليها. هنا أرغب في توضيح مسار يمكن المرء من حماية نفسه والنجاح بالرغم من، أو ترادفيًّا مع، السياسات الدائرة. ولا توجد إجابة واحدة تناسب جميع الأسئلة، وإنما تكمن الإجابة في فهم اللعبة والاختيار الصحيح بناء على مدى التضحية في النفس التي يرغب المرء في تقديمها قبل أن تكلفه قيمه وأحاسيسه بذاته.

يتمتع ذوو النفوذ بمراكزهم نظراً لما لديهم من الذكاء والرؤيا والجاذبية والنظام وامتلاك شبكة من المعارف مما يؤدي إلى جذب الكثير من الأشخاص للتقرب والتعلم منهم وللعمل معهم، مما يضاعف بالتالي من رغبة الأقوياء بالمزيد من السلطة، فيحيطون أنفسهم بزمرة حصرية تعزز سلطتهم ويشركونها في التخطيط الاستراتيجي، والسياسة، وتنفيذ العمل الذي يخدم المؤسسة والمهنة. ويؤدي هذا الأمر إلى عزل ذوي النفوذ عن الآخرين من خارج الزمرة، ويصبح المسؤول منهم في برج عاجي.

يتمتع ذوو النفوذ بمراكزهم نظراً لما لديهم من الذكاء والرؤيا والجاذبية والنظام وامتلاك شبكة من المعارف مما يؤدي إلى جذب الكثير من الأشخاص للتقرب والتعلم منهم وللعمل معهم.

يتكاتف أفراد الزمرة المعروفة من قبل الجميع، ويلتفون حول بعضهم بعضاً وكأن سوراً يحيط بهم، وهم عادة يتميزون بالتهذيب والثقة. قد يشعر البعض نحوهم بالغيرة ولكنهم لا يقيمون وزناً لذلك لأنهم المميزون.

فهل ترغب شخصياً بالانضمام إلى زمرة كهذه لأن أفرادها هم من يقومون بتفعيل الأمور؟ أنت بالتأكيد ترغب في بروز أعمالك وإسماع صوتك، وتستطيع القيام بذلك متجنباً الصفات السلبية للزمرة في الوقت

ذاته والتي تعود إلى عقلية وتصرفات أفراد الزمرة كمجموعة متماسكة ولعدم ثقتك بهم أصلاً، على الرغم من أن كل فرد منها تعتبره ذكياً ومحبوباً، من المفيد أن تتعامل مع كل فرد على حدة. إن هذه اللعبة تتعلق بالشخصية بقدر ما هي متعلقة بالعمل، فالمقياس هنا ليس عملك وحده وإنما قد لا يلقى أسلوبك القبول لدى الزمرة، أو أنك تثير العديد من التساؤلات، أو لا تميل إلى كسب رضى الآخرين...

إن هذه اللعبة تتعلق بالشخصية بقدر ما هي متعلقة بالعمل. فالمقياس هنا ليس عملك وحده وإنما قد لا يلقى أسلوبك القبول لدى الزمرة.

يعود القرار بالتكيف وصولاً إلى الانتماء للزمرة إلى مشاعر نشأت مع المرء منذ نعومة أظفاره. فالانتماء أساسه الرغبة بأن يصبح المرء عالي الشأن ولديه شعبية في صفه كأن يكون الرياضي المميز مثلاً أو الشخص المختلف عن غيره.

هل لاحظت يوماً التغيير الذي يطرأ على جو العمل بدخول أحد الأشخاص إلى المكتب الذي تكون فيه بمفردك، وكذلك التأثير المضاعف لدخول عدد من الأشخاص أو أحد المدراء الهامين؟ يعود هذا

ما من مرء أفضل منك

وتختلف هذه الرغبة من شخص لآخر تبعاً للاختلافات الفردية. كنت محظوظة بوالديّ، فقد غرس لدي شعوراً بالثقة بالنفس والإحساس بقيمتي كفرد، وقال لي أبي يوماً بأنني سأقابل في الحياة الكثير ممن يمتلكون ما لا أمتلك، ولكنني لست أقل قيمة منهم، بل إنني مساوية لهم تماماً لأنني محبوبة لشخصي. قد يعترض الكثير على هذا الرأي لما فيه من تبسيط مبالغ فيه، لكن هذا الاعتقاد كان بمثابة طوق النجاة لي في كثير من المواقف التي يخشاها العديد، فهو يحرر المرء من الحاجة إلى إرضاء الآخرين إلا من يهمه رأيهم. فلم أشعر يوماً بالحاجة إلى زمرة لأتمكن من مواجهة الآخرين والاعتماد على انتقادهم بغيابهم.

التغيير إلى الاهتمام برأي الآخرين وانطباعاتهم، وربما صادفت أحد الزملاء الذي يدلي برأيه أمامك ولكنه يتصرف بطريقة مخالفة لذلك ومطابقة لرغبة المدير. وفي مثل هذا الظرف لم يكن أمامي سوى أن ألجأ إلى الصمت أو أعبر عن رأيي، وكنت عادة أخبر مديري برأيي بكل صراحة ولكنني أفعل ما يريد، فأشعر بالرضا النفسي والالتزام بالعمل في الوقت ذاته.

لطالما كانت السياسة صعبة بالنسبة لي. ربما يعود ذلك إلى معتقداتي الخاصة بما يتعلق بها أو لأنني لم أجد المرشد المخلص في عالمها. كما أنني كنت مقتنعة بأنها تستدعي مني التملق أو تغيير ما لدي من معتقدات، أو أن أكذب بما يتعلق بي وبرأيي. كنت أعرف بأن المعرفة المسبقة للإجابات هي نوع من الذكاء، ولكنني كنت أطمح للحرية ولمحيط منفتح يمكنني من المعارضة عند الضرورة. كان لدي الاعتقاد بأن التملق يقلل من شأني، كما أنه في الحقيقة علامة على عدم الثقة بمديري وبالمؤسسة. كما أنني أؤمن بالعمل الجاد والمحترم الذي يعود لامتلاك المرء للأفكار المبتكرة، والعزيمة لتحقيق الفوز، والعقلية الإيجابية. وأكثر ما احترمت من يقوم بالتفكير وليس من يقوم بردات الفعل فقط، كما احترمت المدراء الذين لديهم القدرة على الاستماع إلى كافة الآراء من زوايا مختلفة ومبتكرة. كنت أستفسر عن أساليب التواصل والابتكار في مقابلات التوظيف لكي أعرف إن كان لدى المدراء الرغبة بالجديد والمختلف أو ببقاء الحال كما هو عليه. كنت محظوظة لدى عملي مع بعض المدراء من هذه النوعية كما عانيت من سواهم.

كنت أعرف بأن المعرفة المسبقة للإجابات هي نوع من الذكاء، ولكنني كنت أطمح إلى الحرية وإلى محيط منفتح يمكنني من المعارضة عند الضرورة.

توصلت كفرد متوسط الذكاء إلى أن الموظف الذي يرنو إلى

النجاح يحتاج إلى لفت أنظار المدراء وذوي الشأن في المؤسسة لكي ينتبهوا لوجوده ولإنجازاته، ولكن القيام بذلك قد يكون صعباً بالنسبة للبعض إن لم يكن مستحيلاً ما لم يتمتع المرء بالارتياح لدى تواصله معهم. ومن الضروري أن يعرف المرء سبب عدم ارتياحه للسياسات إذا كان لديه مثل هذا الشعور. فهل تشعر أنت شخصياً بالرهبة من ذوي النفوذ ممن عليك التعرف بهم؟ أم أنك تشعر بالثقة والفخر بإنجازاتك وأنك تمتلك الكثير لتقدمه؟ وهل هناك ما يجمعك بهم خارج نطاق العمل؟ هل تشعر نحوهم بعدم الثقة؟ أو ربما لا تحبهم لسبب ما؟

أعتقد أنني شعرت شخصياً ببعض الرهبة في مواقف مماثلة، وأعتقد أن ذلك يعود لأنانية هؤلاء الأشخاص المضاعفة والتي تجعلهم يصبحون كالبالون المنفوخ، ولم أرغب بأن أساهم في زيادتها وقد يكون ذلك التصرف من قبلي كرد فعل وقائي من الزمرة، وعلى أية حال قد يساعدك أن تتذكر على الدوام أنك تعمل في المؤسسة لما لديك من مهارات وإمكانات واعدة وإلا لما تم توظيفك. وتبين لذوي النفوذ أنك تمتلك شيئاً يمكنهم تطويره ليعود بالفائدة على الطرفين.

قد يساعدك أن تتذكر على الدوام أنك تعمل في المؤسسة لما لديك من مهارات وإمكانات واعدة وإلا لما تم توظيفك.

أخبرتني صديقة لي كانت تحتل مركزاً وظيفياً عالياً أنها شعرت بالرهبة من ذوي النفوذ في الشركة التي تعمل بها لاعتقادها بتميزهم عنها، وكانت تتمنى أن يكونوا فعلاً كذلك حيث يغذي هذا الشعور عادة الحاجة إلى الاعتماد على مدير قوي ومتميز.

إن المرء هو الذي يضفي هذه الهالة من الرهبة على مديره، وينطبق ذلك على الجميع من وقت لآخر، فكيف يمكن أن نشعر بالراحة في مثل هذه الحالة؟

أنصح بالتفكير في ما يزعج المرء في سياسات العمل ليتمكن من التغلب على هذا الشعور، وكنت أعتقد بأن هدفي يسمو فوق السياسات وتمكنت من خرق الجدار الذي يحيط بالزمرة والذي ربما يكون متعمداً من قبل المدراء أو مجرد شعور من قبلي. وتمكنت من ذلك بالكفاءة والجرأة والقليل من المرح والاعتزاز بالنفس. وقد يعتقد البعض بأن مثل هذا الشعور بالرهبة يتلاشى بارتقاء المرء في المناصب ولكن ذلك ليس صحيحاً بالنسبة لي وللعديد من زملائي، والسر هنا يكمن في مضي المرء بعمله متظاهراً أنه أحد أفراد الزمرة وسيعرف سريعاً إن كان يتخطى الحدود المرسومة. إن إيمان المرء بعمله وقيمته يصل به إلى النتائج المرجوة التي ترفع اسمه عالياً. لقد اتبعت هذا كله شخصياً، وكانت أحوالي كما يرام في الغالب، ولم يخل الأمر من بعض المعاناة مع المدراء الذين عانى منهم الجميع أيضاً.

إن إيمان المرء بعمله وقيمته يصل به إلى النتائج المرجوة التي ترفع اسمه عالياً.

تكمن الإجابات على الأسئلة داخل المرء نفسه، وسيعرف هو ما يناسبه. أقدم نصيحتي باستماع المرء لما يمليه عليه عقله وقلبه، وبالاستعداد والإنصات وملاحظة كل ما يدور في محيط العمل.

أسئلة

- ما هو شعورك نحو سياسة العمل عموماً؟
- أين تضع نفسك في عالم السياسة؟ هل تحب الخوض فيها أم تتجنبها أم بين بين؟

- هل أنت مرتاح لوضعك في عالم سياسة العمل أم ترغب بالقيام ببعض التغييرات ولماذا؟
- هل بإمكانك رؤية حقيقة السياسة والعمل معها من خلال قيمك الأساسية؟
- ما الذي تستطيع فعله لتصبح مرتاحاً لدى تعاملك مع قياديي المؤسسة ولدى تعاملهم معك؟

الفصل

5 السياسات اليومية في العمل

كن نفسك وأعطهم ما يريدون

كيف يتمكن المرء من التصرف بطبيعته وإرضاء الآخرين في الوقت نفسه؟ إن التوصل إلى هذه الموازنة ممكنة في علاقة الموظف مع مديره، وهي التي تؤدي إلى إنجاح هذه العلاقة مع ذوي الأهمية في المؤسسة. ولذلك يجب على الموظف أن يشحذ تفكيره لمعرفة ما الذي يريده المدير ومتى وكيف ولماذا يريده، وبأن يستفسر من مديره أيضاً عن كل تلك الأمور. وعادة ما يرغب المدير بتعليم ما يتعلق بتجاربه لموظفيه، وإن لم يوافق المرء على ما يقوله مديره فإنه سيفهمه على الأقل، وبذلك يمكن للموظف أن يقدم العمل كما هو مطلوب منه مضيفاً أفكاره الخاصة بطريقة تلقى القبول.

يجب على الموظف أن يشحذ تفكيره لمعرفة ما الذي يريده المدير ومتى وكيف ولماذا يريده.

إن الإنجازات في العمل هي التي تتكلم عن الموظف كما يتكلم عنه الأبطال أيضاً. لذا عليه أن يلفت أنظار المدراء وذوي النفوذ في المؤسسة إلى تلك الإنجازات، ويصبح بالتالي حاضراً في أذهانهم ويقومون بتأييده بلا تردد. إن تفهم المرء لأهداف المؤسسة وأهداف

الشخص الذي له سلطة التعيين في المناصب الرفيعة إضافة إلى أهدافه الخاصة هو الذي يمهد الطريق لنمو مهنته.

يمكن الوصول إلى ذلك بالقيام بتطبيق أمرين:

الأمر الأول وهو الأسهل يقتضي بتقديم الإنجازات المطلوبة بالطريقة التي يرغب بها المدير، وأن يعتبر مديره ومن هم في المراكز العليا أهم الزبائن بالنسبة له، وبتفهم أسلوب مديره والضغوطات التي يتعرض لها يعرف المرء كيف يصل إليه بأفكاره وأهدافه. هل المدير شخص اجتماعي بطبعه؟ هل يهتم بالتحليل أو يميل إلى التفكير بمجمل الأمور أو أنه يهتم بالتفاصيل؟ هل هو هادئ أم انفعالي؟ أي أن على الموظف تفهم الأمور من وجهة نظر المدير مع ملاحظة ما يهم المؤسسة والعمل في هذه المجالات ما أمكن. وطبعاً يحتاج الموظف إلى التحضير للاجتماعات والتسلح بالمعلومات حول المواضيع التي سيتم مناقشتها والأسئلة التي قد تدور حولها والنقاط الداعمة لوجهة نظره، وأن يقلب الأمور من جميع الوجوه ليتمكن من تقديم الحلول المميزة للعوائق التي تعترض الطريق. إن التفكير من خلال الصورة الشاملة ووجهة نظر المدير لتفهم الأهداف الكبرى يسهل الوصول إلى الابتكارات. ويمكن للمرء، بمعرفته لأسباب احتياجات الغير، أن يتفهم المؤسسة أحسن والطريقة التي يفكر بها المدراء والكيفية التي يفوزون بها ويشكلون الأهمية للمؤسسة.

الأمر الثاني الذي يجب على الموظف القيام به هو شخصي واجتماعي ويماثل الأمر الأول أهمية، ألا وهو اكتساب ارتياح مديرك إليك. غالباً ما يميل المدراء إلى الأشخاص الذين يرتاحون إليهم ويفضلونهم على غيرهم لدى الحاجة إلى الخيار بين من يتماثلون بالكفاءة من الأشخاص.

ويشمل هذا الارتياح الثقة والانسجام في الرؤيا والشغف والاسلوب وطرائق اتخاذ القرار والتواصل. ويحتاج بناء الثقة إلى الوقت، لذلك يجب على الموظف أن يحاول جهده ليتعرف الغير إليه وإلى عمله في أسرع وقت ممكن. ويقوم المدير الذي يرغب باختيار موظف لمركز شاغر بتفضيل الموظف الودود الذي يتفق معه وإن كان أقل كفاءة من غيره، وهو بذلك يضحي في الوقت الحاضر ليتجنب المعاناة الطويلة في المستقبل لبناء علاقة إنسانية منسجمة.

غالباً ما يميل المدراء إلى الأشخاص الذين يرتاحون إليهم ويفضلونهم على غيرهم لدى الحاجة إلى الخيار بين من يتماثلون بالكفاءة من الأشخاص.

تعتبر المناسبات التي تقام في المؤسسة فرصة أمام الموظف لكي يحاول التعرف إلى ذوي النفوذ، وينبغي الاعتراف بان ذلك ليس سهلاً ولكنه يفتح أمامه أبواب الفرص على مصراعيها، وقد حاولت جهدي لكي أكون منفتحة وأشعر بالارتياح في هذا المجال. وأنا أعرف أن كلمة واحدة قد تشكل الإحراج بالنسبة لي في مثل هذه المناسبات. يمكن للمرء أن يقوم ببعض الخطوات ليسهل هذا الأمر على نفسه وقد تعلمت درساً هاماً عندما كنت أدرس التمثيل والذي يمكن تطبيقه في مناسبات عدة، حيث يتخيّل المرء أمام مناسبة أنه يتحلى بكل الصفات المرغوب فيها وذلك مقارنة بشخص يود أن يكون مثله في مثل هذه المناسبات والاجتماعات. ولن يكون هذا تزييفاً بل هو إظهار لجانب من المرء عندما يكون مرتاحاً لمن يتعامل معه، أي أنه يجب على الموظف أن يشعر نفسه بالثقة والراحة خلال المناسبة فعلاً ويقدم نفسه كما يود أن يظهر في أول مقابلة مع الغير كشخص مرح، واسع الاطلاع، ومستمع جيد.

يجب على الموظف أن يكون ذكياً ويتصرف بحكمة. على الرغم من أنه قد يكون متاحاً للمرء أن يخالف غيره في الرأي في مكان العمل

إنما عليه أن يفعل ذلك باحترام. حين تقع الخلافات في الرأي يجب على الموظف مراعاة مشاعر الآخرين، فيبحث الأمور بطريقة عقلانية وعلى انفراد منعاً لإحراج الغير أمام الجميع، أو يمكنه أن يبعث برسالة قصيرة أو إلكترونية لمرتكب الخطأ أثناء الاجتماعات، كما أن عليه أن يعمل على تجنيب مديره الإحراج كلما أمكن.

على الرغم من أنه قد يكون متاحاً للمرء أن يخالف غيره في الرأي في مكان العمل إنما عليه أن يفعل ذلك باحترام.

رقصة التحالف

لطالما اعتقدت بان الاجتماعات تتعلق بجداول أعمالها، وأن القرارات تتخذ خلالها لا خلال تلك المقابلات التي تسبقها أو التي تليها، ولكن اتضح لي بأنه أحياناً تكون الأهداف الحقيقية للاجتماعات خافية عن الأعين على الرغم من وضوح المواضيع التي سيتم طرحها. لذلك على المرء أن يتحضر لها بكل اهتمام.

حدث ذلك الأمر معي أثناء اجتماع عقد عندما قامت شبكة تلفزيونية بشراء المحطة التلفزيونية التي كنت مديرة للمبيعات فيها، حيث تمت ترقيتي لهذا المنصب منذ أشهر قليلة فقط. وكانت المحطة تعاني من انخفاض في الإيرادات، وقلة عدد الموظفين، وتتحمل ميزانية إعلانية أكبر من طاقتها. كنت قد تحضرت جيداً للاجتماع الذي ضم مدراء من الطرفين، وأتيت حاملة معي اقتراحات تخص المبيعات وحلولاً لمشاكل العمل، وقد فوجئت بالمدير العام وهو يقاطعني أثناء تقديمي شرحاً للمعلومات ويتهمني بأنني أتخذ موقفاً دفاعياً. وفيما

أحياناً تكون الأهداف الحقيقية للاجتماعات خافية عن الأعين على الرغم من وضوح المواضيع التي سيتم طرحها، لذلك على المرء أن يتحضر لها بكل اهتمام.

بعد اتضح لي بأنني لم أتفهم الهدف من الاجتماع، إذ لم يكن يعرض المعلومات بقدر ما يهدف إلى التعارف والاتفاق على العمل في جو ودي، أي أن السياسة احتلت المقام الأول في الاجتماع لا الاهتمام بتحسين جو العمل، وقد عرفت يومها أنه على الموظف التريث والاستفسار عن جدول الأعمال وتقديم اقتراحاته في الفرصة المناسبة وذلك بعد أن يتحرى من مديره. وتم اعتباري مشكلة بالنسبة للمؤسسة بناء على ذلك الاجتماع، وقررت أن أترك المؤسسة خلال ذلك العام.

إن هذه الأنواع من الاجتماعات أزعجتني لأنني أعتبرها مزيفة ولا تتعلق بالعمل وليست سوى رقصة للتحالف حيث تختفي الكلمات وراء الأفعال والدراما الحقيقية. وأسأل نفسي الآن لو أنني عرفت حقيقة هذه الاجتماعات هل سأكون أكثر ارتياحاً حينها؟ إن الطريقة الوحيدة لذلك بالنسبة لي هي بأن أتعامل مع هذه الاجتماعات كأنها خشبة مسرح، حيث يقوم الفرد بأداء دوره فيها ثم ينسحب إلى أن تحين الفرصة أمامه لطرح قضيته. وإذا استطاع المرء أن يدمج أهداف عمله بالاجتماعات المفهومة فستكون الأمور سهلة بالنسبة له. وهنا يبرز السؤال التالي: كيف يمكن للمرء أن يقوم بتغييرات إيجابية عندما لا يرغب الغير بالاستماع لما يقول؟ إن عليه الانتظار للوقت المناسب مستخدماً الطرق الصحيحة. أما إذا كان غير متأكدٍ من الوقت والمكان فعليه أن يستشير مديره. أما إذا تم تجاهل هذه الاقتراحات والمعتقدات الخاصة به والمهمة بالنسبة له ووضعت على الرف فعندها يجب على الموظف أن يسأل نفسه إذا كان راغباً في الاستمرار بالعمل لدى مدراء همهم الوحيد هو إبقاء الحال كما هي، أو يستعد للانتقال إلى مكان أفضل.

بانتقاد عمل غيره الجاد أثناء الاجتماعات مع أنه هو شخصياً لم يقم بأي جهد أو تحضير لها، كما يميل إلى نشر الشائعات والتعليق على الغير بغيابهم لمصلحته، وإلى لفت الأنظار إلى أخطاء الزملاء وإلى تملق الإدارة. وربما لا يمتلك المخادع من المعتقدات سوى ما يساهم في ترقيته هو والحفاظ على مركزه وراتبه. قد ينجح المخادع لأن المدير يعجز عن ملاحظة نفاقه وقد يحبه لأن عمله جيد بما فيه الكفاية وينسجم مع المحيط.

فما الذي يستطيع المرء أن يفعله حيال هذا الأمر؟ يجب على المرء أن يدرك بأن الموظفين الآخرين يلاحظون النفاق أيضاً، ومهما كان المنافق جذاباً فالمسألة مجرد وقت قبل أن ينفضح أمره. لكن إن وصل الأمر به إلى سرقة مجهودك أثناء الاجتماعات فعليك أن تسأل مديرك في اللحظة ذاتها إذا كان قد لاحظ الأمر أو واجه المذنب بالأمر حتى لا يتكرر ذلك. في النهاية ربما يستمر المخادع بالعمل ولكنه لن ينال الترقيات.

يجب على المرء أن يدرك بأن الموظفين الآخرين يلاحظون النفاق أيضاً، ومهما كان المنافق جذاباً فالمسألة مجرد وقت قبل أن ينفضح أمره.

ربما يكون مديرك شخصياً هو ذلك المخادع، وقد عرفت شخصاً في مجال النشر، حيث كان مديره هو الذي يقوم بسرقة أفكاره ويأخذ تقاريره ويعمل على تقديمها للإدارة العليا على أنها أفكاره وتقاريره الخاصة ويحصل على تهنئة بجودتها. فماذا تستطيع أن تفعل عندما يكون المخادع مديراً لك؟ إن أمامك عدة خيارات:

- أن تتقبل هذا الواقع، فأنت تقبض راتبك لتقوم بأفضل عمل ومديرك هو الذي ينال اللوم كما ينال التقدير.
- أن تناقش الأمر مع مديرك محاولاً إقناعه بأن التقدير هو حافزك للمساهمة والابتكار.

- أن تهتم بأن يصل الخبر إلى الإدارة العليا بطريقة ما، وبأنه يسعدك أن تنال أفكارك كل هذا الاستحسان.
- أن تحاول الانتقال إلى إدارة أو مجال لا سيطرة لمديرك المخادع هناك.

يجب أن تعمل على ألا يحبطك وجود المدراء المخادعين، فهم كثر على أي حال، ويؤدي وجودهم إلى انعدام الثقة ورغبة المرء بترك العمل لدى مؤسسة جيدة، وقد حصل معي شخصياً هذا الأمر.

إن أكثر ما يخيف المخادع هو نسبة الأمور إلى أصحابها، فهو يشعر بانعدام الثقة أو ربما الذنب بما يخص مساهماته (أو عدمها) ولا يود أن يتم إلقاء الضوء على من هو أفضل منه.

فماذا يستطيع المرء أن يفعل عندما يكون المخادع مديراً له؟

لقد سخر مني رئيس قسم ذات مرة أثناء اجتماع لأنني كنت أنسب كل عمل إلى صاحبه بقوله إن المؤسسة ليست مدرسة ثانوية. ولكنني أعتبر هذا هو ما يجب أن يحصل دائماً. ولم تعجبني هذه الإدارة ولكنني لم أرغب بأن أحمل هذا الأمر أكثر مما يجب. وقد استمريت في طريقتي إلى أن توقف المدير أخيراً عن تصرفه بالطريقة السابقة. سيكون هناك الكثير من أمثال هذا المدير، وسنقوم بمناقشة هذا الموضوع في الجزء الثاني من هذا الكتاب.

أسئلة

- هل تحاول التغلب على الخجل أو الرهبة الذي يحد من معرفة ذوي النفوذ بك؟

- هل هناك من تثق به وبإمكانك الاستفسار منه عن جدول أعمال القسم الذي تعمل به؟
- هل باستطاعتك المضي في العمل بكل انفتاح بغض النظر عن السياسة السائدة؟
- هل تستطيع العمل على إحياء دستور المؤسسة على الرغم من إهمال مديرك له؟
- هل تمتلك الجرأة الكافية لطرح الأسئلة والاقتراحات الإيجابية؟
- هل تستطيع الخوض في المناقشات والمجادلة بطريقة إيجابية؟
- هل تكتفي بالسيناريو الجيد أم أنك تسعى نحو الأفضل؟
- هل تستطيع التعريف عن نفسك وعملك بطريقة مقبولة؟
- هل تعتبر نفسك مخادعاً؟
- كيف تتعامل مع المخادعين، وخاصة في حال كان مديرك واحداً منهم؟

الفصل

6 كيف تستفيد من الخسارة

ربما لاحظت السياسة التي يتبعها بعض الموظفين للحصول على الترقيات، وقد لا تعجبك هذه التمثيلية التحذيرية. في بعض الأحيان ينال الموظف الترقية مع أنه لا يستحقها أصلاً ولكنه يحصل عليها لأسباب لا تدركها. وعليك دوماً أن تفكر بما خفي عنك من أسباب كاللجوء إلى المنافس مثلاً مما يحرج المؤسسة أو يؤذيها. فربما لم يلحظ المدير في الإدارة العليا تصرفات ذلك الموظف بحذافيرها، أو لربما يكون ذلك الموظف هو صانع للملك (المدير) الذي يرغب في استمرار خدمات الموظف، وهذه مشكلة عويصة بالنسبة لك إذا لم تكن أنت الشخص الذي له سلطة التعيين في المناصب الرفيعة.

في الكثير من الأحيان يصل الموظف الذي يسير مع التيار ويهز رأسه بالموافقة على كل شيء إلى منصب قيادي مع أنه لا يتمتع بأي أفكار مبتكرة، ويصبح هو القيادي في القسم الذي يؤثر عليك بالذات. وعادة ما يقوم مثل هذا الشخص، إن كان يتمتع بالذكاء والشجاعة الكافية، باستخدام موظف لديه كشخص له سلطة التعيين في

أحياناً ينال الموظف الترقية مع أنه لا يستحقها أصلاً وعليك دوماً أن تفكر بما خفي عنك من أسباب كاللجوء إلى المنافس مثلاً مما يحرج المؤسسة أو يؤذيها.

المناصب الإدارية الرفيعة ممن هو أكثر اجتهاداً وذكاء منه، أو قد يستخدم من يماثله لتسهل السيطرة عليه ويبدو هو شخصياً الأكثر ذكاء، وستبرهن لك الأيام حقيقة أمره، وفي أسوأ الأحوال ستبقى موجوداً بعد رحيله.

إذا لم تنل الترقية التي تعتقد بأنك تستحقها فستكون طريقة تقبلك للأمر عند تعرضك لمثل هذه الخسارة أكثر أهمية من الربح. وعليك التوقف والتفكير ملياً بالمقابلات التي أجريت معك والاستفسار عما يجب عليك تطويره، فربما كانت الخسارة لصالحك على المدى الطويل، وعليك أن تحدد ما هي تكاليف هذه الخسارة بالنسبة لك؟ فما نفع العمل في وظيفة ترغب بها وتعتقد بأنك تستحقها لكن مع مدير لا تنسجم معه وما هي أقصى التكاليف بالنسبة لك؟ فأنت أفضل بكثير في موقعك الحالي بمساهماتك لرفع مستوى العمل، وليس بإمكان المرء أن يفوز في جميع الأحوال، وقد يخفف من شعورك بالخسارة أن تعرف بأن الموظف المنافس لك يماثلك كفاءة وقدرة. يجب عليك القبول بالخسارة والتعلم منها والمضي قدماً أو الانتقال إلى شركة أخرى.

فما نفع العمل في وظيفة ترغب بها وتعتقد بأنك تستحقها لكن مع مدير لا تنسجم معه وما هي أقصى التكاليف بالنسبة لك؟

وفي الحالة الثانية يجب عليك أن تأخذ الأمور بمحمل الجد، وستحتاج إلى أن تعقد مقارنة بين الشركتين: هل ستختلف الأمور في الشركة الجديدة عن سابقتها؟ هل ستحتاج لوقت أطول لكي تتقدم في الشركة الثانية مقارنة بالأولى؟ هل لديك ثقة بإدارة الشركة التي تعمل بها حالياً وهل تشعر نحوها بالاحترام؟ هل تشعر بمتعة بالعمل فيها؟ هل تستطيع أن تنظر بموضوعية نحو الأسباب التي أدت إلى حرمانك من الوظيفة التي ترغب بها وتعتقد بصحتها؟ هل تحترم منافسك الذي تغلب عليك؟ هل تستطيع الاستمرار لدى الشركة والمساهمة في العمل؟ هل ستتاح لك فرصة أخرى في الشركة التي تعمل بها؟ هل سيكون لانتقالك

إلى شركة أخرى تأثير سلبي على فرص عملك في المستقبل وأهدافك المهنية؟ هل ستترك عملك الحالي في الشركة لأنك تسعى وراء الأفضل أم لأنك تشعر بالغضب؟

لقد تعرضت شخصياً لخسارة ترقية مرتين وكنت أعتقد بأحقيتي لهما. كانت الأولى أثناء عملي كنائبة لمدير في محطة تلفزيونية، والذي لم يتمكن من الإدارة بفعالية بسبب ظروف خارجة عن إرادته. وحين انتقلت للعمل معنا مديرة عامة جديدة فإنها للأسف لم تنسجم مع مديري المباشر، مع أن هذه المديرة كانت ذات عقلية منفتحة وترغب بالتجديد وتشجع على الابتكار للوصول بالمحطة إلى المركز الأول. وكانت تتمكن من العمل في أصعب الظروف، إلا أن مديري لم يكن راغباً بالتغييرات التي قد تؤثر في المبيعات والتسويق في المحطة، لذلك كان مديري يحاول أن يتجنب المديرة الجديدة ما أمكنه ذلك فاضطررت لأن أنوب عنه. وبقدر ما كان يرغب في هذا الأمر فقد كان يكرهه بشدة أيضاً.

> ***هل ستترك عملك الحالي في الشركة لأنك تسعى وراء الأفضل أم لأنك تشعر بالغضب؟***

لقد تعلمت الكثير في تلك الفترة على الرغم من الأجواء السلبية المحيطة بي. وبعد بضع سنوات قضيتها في العمل الجاد على الرغم من هذه الفوضى وبسبب تغير المدراء لم تتم ترقيتي لمنصب كنت أتوق إليه، فقد أتت المديرة الجديدة بشخص يحظى برعايتها ليحتل هذا المنصب وعملت على توظيف طاقمها الخاص. كان قسما التمويل والمبيعات هما الأهم بالنسبة للمحطة ويتم فيهما توظيف الأكفاء بنظر المدير العام ولكنني لم أكن معروفة لديه أو ربما كان يعتبرني من أفراد الرعيل الأول.

واجهتني معضلة عندما استثنيت من الترقية، ولم يكن العمل يسير

كما يجب إضافة إلى معاناتي مع المدراء، فلم يكن أمامي سوى مغادرة نيويورك كلها، ولكنني استمريت بالعمل لسنة واحدة بناء على نصيحة من المستشار الوظيفي، عملت فيها بجد حتى اللحظة التي أصبحت فيها قيمي الخاصة المتعلقة بمحيط العمل تختلف عما هو سائد كلياً، وحينها تركت العمل في المحطة التلفزيونية بعد مضيّ سبع سنوات فيها وأخذت فترة راحة لمدة شهر سافرت فيها إلى مالطا حيث أهلي وأصدقائي. ثم انتقلت إلى نيويورك لأعمل في محطة تلفزيونية أخرى.

تعرضت كذلك لخسارة ثانية من نوع آخر حين كنت أعمل لدى شبكة تلفزيونية كبرى. بدأ العمل بفريق يضم ثلاثة أشخاص وتطور إلى أن وصل عددهم إلى الستين. واستمر العمل مثالياً لثلاث سنوات وكان محيطه أفضل ما يكون، حيث عمل الجميع بجد واحترام لميثاق العمل وبأعلى درجات من التواصل وصولاً إلى أعلى المستويات وتحقيقاً للأهداف المرجوة.

كنت أنا شخصياً قد أصبحت الشخص الذي يلجأ إليه مديري باستمرار، وكان يكلفني بأداء العمل باستمرار، وكما أنني تلقيت أفضل تدريب وواجهت التحديات في محيط العمل المزدهر.

كنت أنا شخصياً قد أصبحت الشخص الذي يلجأ إليه مديري باستمرار، وكان يكلفني بأداء العمل باستمرار، وكما أنني تلقيت أفضل تدريب وواجهت التحديات في محيط العمل المزدهر. وحين تمت ترقية مديري المباشر اعتقدت أنني مرشحة لمنصبه الشاغر. لكنني كنت في قرارة نفسي وعلى الرغم من رغبتي في المنصب أخشى الالتزام بالوقت والضغوط التي يفرضها إضافة إلى التعامل مع مدير مباشر صعب. وتم تعيين أحد المنافسين الآخرين وتقدمت بطلب للإدارة لمعرفة السبب ولكنه رفض من قبل الرئيس، وللحقيقة فقد كان المنافس يمتلك صفات مميزة وأصبح هو مديري المباشر على الرغم من أنني كنت أمتلك كل المعلومات المطلوبة.

ولكنني تمكنت من الانسجام معه، وبمرور الوقت اتضحت لي الفروقات بيننا. فقد كان اهتمامه منصباً على الوصول إلى النتائج مهما كلف الأمر بينما كنت أهتم بقيمة الأفراد العاملين معي. وكنت أكن احتراماً كبيراً للمؤسسة يمنعني من ترك العمل فيها، وبعد عدة أشهر تم تغيير الرئيس وبالتالي جدول أعمال المؤسسة، حيث أكد الرئيس الجديد على اهتمامه بالإنترنت بناء على اهتمام رئيس مجلس الإدارة بذلك، فتم إنشاء قسم جديد يختص بالبيع بواسطة الإنترنت. وعبرت عن اهتمامي بالقسم فتم تعييني مديرة له وكان مديري المباشر هو الرئيس بحد ذاته. واعتبرت هذه الخطوة إضافة جديدة إلى سلسلة خبراتي العملية.

هنا أنصح بالتفكير ملياً وتقليب الأمر من جميع الوجوه قبل الإقدام على أية خطوة عندما يخسر المرء ترقية في العمل، وإذا كان المرء يعتقد بأنه ظُلم فعليه أن يسأل نفسه إن كان بإمكانه الاستمرار بالعمل والتعلم والنمو في المؤسسة على افتراض أنه لا يزال يكن لها الاحترام، فالفرص آتية في المستقبل.

التغيير المستمر

بعد مضي عام على عملي في منصبي الجديد في قسم المبيعات وفي خضم الفوضى والسلبيات السائدة فيه تم تغيير نائب المدير العام. وحين أصبح المدير الجديد مسؤولاً عني مباشرة بدلاً من الرئيس عرفت بأن جهودي لن تصبح ظاهرة بعد الآن. كان المدير الجديد نشيطاً وذكياً وقد أعطى فريق العمل روح الفرد الواحد، كما أنه بذل جهداً كبيراً كنا نحتاج إليه لتنظيم فريق العمل. ولكن عندما أخبرني وبعد أربعة أشهر على استلامه لمنصبه أنه تلقى تهنئة رئيس مجلس الإدارة على تقدم المبيعات المستمر لم أتمالك نفسي وسألته: هل يعتقد حقاً بأنك قمت بكل ذلك العمل خلال أربعة أشهر وحدك؟ واحمر وجهه خجلاً... وقمت بعد ذلك مباشرة بترك العمل، فالمسؤول الذي له سلطة التعيين وحده هو من ينال التقدير.

يحتاج المرء إلى الانتباه عندما يشغل منصباً جديداً وإلى التعامل بطريقة لطيفة لأن البداية هي كل شيء بالنسبة للتواصل والأمان ومحيط العمل. فهو محط الأنظار الآن والجميع يترقب ما يقوم به، وقد يكون المرء قائداً بالفعل إلا أنه لن يستطيع أن يعطي الانطباع الأول إلا مرة واحدة فقط.

أنصح بالتفكير ملياً وتقليب الأمر من جميع الوجوه قبل الإقدام على أية خطوة عندما يخسر المرء ترقية في العمل، وإذا كان المرء يعتقد بأنه ظُلم.

إن ما خفف من انزعاجي في التجربتين السابقتين هو تعبير من أصبح مديري عن رغبته في العمل معي وشعوره بخسارتي وإن على انفراد، وأنا أعرف تماماً أن هناك حاجة إليّ كموظفة.

أعتقد أنه من الواجب على المرء أن يعطي فرصة للآخرين ليتعرف إلى حقيقتهم، وبعد كل عملية تغيير للإدارة كان أول ما طلب مني هو أن أضع لائحة بالأشخاص الذين أرغب في فصلهم عن العمل، وذهلت للأمر كما أنني رفضته تماماً، وكنت أستفسر عن سبب الاهتمام بهذا الأمر عوضاً عن الاهتمام بمعرفة أفضل الموظفين أو من هم بحاجة لتدريب أكبر أو توجيه في العمل، وأشعرني ذلك بعدم الثقة.

أسئلة

- هل أنت موضوعي بشأن خسارتك لترقية؟
- هل تستطيع أن تتفهم أسباب تفوق منافسك عليك؟
- ماذا تستطيع أن تتعلم من الشخص الذي حصل على الترقية؟
- هل يمكن أن تتمتع بالعمل مع منافسك الذي أصبح مسؤولاً عنك؟

- هل تتقبل الخسارة ولو كنت مغبوناً؟
- ما الذي يمكن أن تتعلمه من هذه التجربة؟
- ما هي الكفاءات التي تعتقد بأنك بحاجة لتطويرها؟
- ما الخطوات التي عليك اتخاذها لتضمن النجاح في المستقبل؟
- هل تشعر باحترام نحو الشركة وتعتقد بأن لديك فرصاً أخرى فيها؟
- كيف يمكنك أن تحول الخسارة إلى منفعة؟
- كيف تتمسك بالصبر وأنت تدرس الخيارات المتوفرة أمامك؟



الفصل

7 الذات والخوف والمنافسة

تعتبر الذات والخوف والمنافسة عناصر قوية دافعة ذات حدين، فهي كما ترفع المرء إلى الأعلى تهبط به نحو الأسفل. لذلك من الأفضل أن يقوم المرء بكبح تأثيراتها. وعادة ما تبرز هذه العناصر في أجواء العمل لأنها ليست طوق نجاة بالنسبة للمرء فقط وإنما ضرورات للإنجازات.

فالذات قوة مؤثرة تدفع صاحبها إلى الفوز والسعي ليكون الأفضل. وتمنع الذات صاحبها من الظهور بمظهر الضعيف حتى لو اضطرته إلى اللجوء إلى أساليب استحواذية أو متسلطة تجرح الآخرين. وتحجب الذات الحقيقة والموضوعية والفرص نحو طرق جديدة للنجاح، وقد تقود صاحبها للقبول بمركز لا يحبه أو لا يمتاز فيه رغبة منه في اللقب.

يعتقد صاحب الذات بأنه أفضل من غيره ولا غنى عنه وأنه يمتلك المعلومات الكاملة، فتحد الذات من تقدمه لأنه يعتقد بأنه كبير وذكي بصورة كافية ويمكنه الانتصار على أي شيء. ويمكن أن تشعر الذات

المرء بأنه فوق القانون، كما تشكل هدراً بالنسبة للآخرين في حياة المغرور وعمله.

تختلف الذات عن الثقة تماماً. فالثقة تمثل الجانب الإيجابي للضمير الذي يتحكم بالتصرفات فتعطي المرء الشجاعة للسعي وراء ترقية، وتقديم الأفكار الجديدة، والاختلاف بطريقة محترمة. تساعد الثقة المرء على التقييم الحقيقي لمهاراته وأهدافه ومحيطه. تعطي الثقة المرء الشجاعة على إحداث التغيير والقبول به على صعيد العمل والحياة الخاصة بهدوء وبدون التخلي عن الحماسة والمعتقدات التي تدفعه للمضي قدماً. بالثقة يمكن للموظف أن يمضي في العمل على الرغم من وجود مدير رهيب. تدفع الذات المرء إلى القيام بتصرفات غير إيجابية ليجد نفسه في معركة خاسرة، بينما الثقة صمام أمان المرء الداخلي لهذه التصرفات. تدفع الذات مشاعر خيبة الأمل لأن تطفو على السطح بينما تعطي الثقة للمرء المرونة اللازمة للمضي قدماً.

يعتقد صاحب الذات بأنه أفضل من غيره ولا غنى عنه وأنه يمتلك المعلومات الكاملة.

تحث المنافسة على العطاء والابتكار وقبول التغيير خاصة بالنسبة للأفراد الذين يتطلعون إلى التقدم أي أن آثارها إيجابية في مجال العمل ما لم تتدخل عناصر كالخوف والذات. ويمتاز الأشخاص ممن لديهم رغبة بالنمو والقيادة بالبحث الدائم عن الأمور التي تؤدي بهم للتميز، وهم من يقومون بالإنجاز ويحققون الفوز ويبقى الأمر جيداً طالما يبقى الذات والخوف بمنأى عن دوافع المرء الأساسية، وتكون روح المنافسة الحقيقية هي التي تسود في العمل لخدمة الصالح العام.

تزدهر المنافسة في أوساط عمل عدة. إذا كانت المنافسة بين الأطراف تقودها الذات ومبنية على أساس فرق تسد فستؤدي إلى فوز المدير وحده، لأن ما سيتحقق هو جدول أعماله هو

بينما تأتي المشاعر في المرتبة الثانية.

نضرب المثل الإيجابي التالي: إن إحدى خطط المنافسة يمكن أن تكون بإعطاء الحوافز على المبيعات، وبذلك يكسب الأشخاص كما تكسب الشركة، كما سيكسب الفريق الذي لن يمكن من الفوز بما توصل إليه من استراتيجية وحماسة وابتكار وإشباع بالسعي. وتكسب الشركة بالوصول إلى الأهداف المرجوة، والأفكار المبتكرة، وربما بالعثور على موهبة من ضمن فريق العمل. وتؤدي طريقة التعامل مع الفريق الرابح والخاسر إلى تشكيل تأثيرات التجربة العاطفية لدى الأفراد.

وقد يكون الربح من نصيب الرابح فقط بينما يخسر الآخرون تماماً في خطة أخرى أساسها فرق تسد. فمثلاً حين شغر منصب مدير المبيعات العام في محطة تلفزيونية بهدف تراكم التوفير ولإتاحة الوقت للمدير العام لكي يقرر من الذي سيحل محله، تقاسم مسؤوليات المنصب مديران محليان لمدة عام وبذلا جهداً كبيراً محققين الأرباح في ظل صعوبات كبيرة. وفي النهاية تغير المدير العام، وقام المدير العام الجديد بعد مقابلة وحيدة معهما بتعيين أحدهما، وبذلك فاز أحدهما بالمنصب بينما خسر الآخر جهد عام كامل إضافة إلى ما شعره من الإحراج والمعاناة والدهشة مما دفعه إلى تغيير وظيفته في المؤسسة.

قد يدفع الخوف الموظف إلى إتقان الأداء خشية الفشل أو إلى التصرف بطريقة دفاعية بحيث يحاول المرء جهده لكي تبقى الأمور على حالها فيتفرغ هو للمراقبة حماية لنفسه.

وأحياناً قد ينتج عن منافسة كهذه أجواء من السرية وإلحاق الأذى المتبادل الذي يضر بالمؤسسة ذاتها لأنه يضع الزبائن في وسط هذه المعمعة، وذلك لأن المؤسسة خسرت احترام وولاء اللاعب الذي يقدر الفوز والخسارة بهذه الطريقة حق تقدير، ويعود ذلك إلى سيطرة

أحاسيس الذات والخوف بدلاً من المنافسة الشريفة.

قد يدفع الخوف الموظف إلى إتقان الأداء خشية الفشل أو إلى التصرف بطريقة دفاعية بحيث يحاول المرء جهده لكي تبقى الأمور على حالها. فيتفرغ هو للمراقبة حماية لنفسه، مما تؤدي إلى تمزيق الذات وتقف حائلاً دون الابتكار لأن ما يشغل المرء هو هاجسه وسعيه لوضع المؤامرات. ويرجع الخوف إلى الشعور بعدم الأمان وخشية التغيير أو السيطرة الإدارية أو عدم توفر الدعم الكافي، أو ربما بسبب الاقتصاد المهزوز وضعف سوق العمل.

يؤدي التواصل المحدود بين الموظف والمدير إلى تجذر واستمرار في خوف هذا الموظف على مركزه، لأن الجهل يمكن أن يقود إلى الخوف في مثل هذه الحالة وعلى نطاق أوسع. قد تؤدي المخاوف الموجودة لدى المدير إلى تقوقعه وتصرفه بطريقة تثير أجواء سلبية في العمل عبر ردوده المقتضبة اللاذعة، وقد يؤدي هذا من قبل المدير إلى إشاعة الخوف في أجواء العمل على أسوأ الاحتمالات أو قد يلجأ كل واحد إلى الاهتمام بأمره بدون ضابط في أفضل الأحوال، مما يؤدي إلى إضاعة الوقت وهدر الطاقات. إن الخوف يشل المرء ويؤدي به إلى التوقف عن العمل والانحدار نحو هاوية يصعب الخروج منها، أو ربما يؤدي إلى بروز إيجابيات لدى الشخص المتوازن والواثق كإحياء روح المنافسة الشريفة لديه ليصبح أكثر تركيزاً وابتكاراً ومرونة.

إن الخوف يشل المرء ويؤدي به إلى التوقف عن العمل والانحدار نحو هاوية يصعب الخروج منها، أو ربما يؤدي إلى بروز إيجابيات لدى الشخص المتوازن والواثق كإحياء روح المنافسة الشريفة لديه ليصبح أكثر تركيزاً أو ابتكاراً أو مرونة.

إن عدم السيطرة على عناصر الخوف والذات والمنافسة تؤدي إلى ظهور أسوأ سياسات سلبية وصراعات على السيطرة والتحكم والتي لا

تخدم أجواء العمل بتاتاً نظراً لما تشكله من حواجز تمنع التواصل وتهدر الطاقات والإنتاج. وعندما يدور صراع حول السلطة بين اثنين من المدراء ينعكس هذا الصراع على الموظفين، إذ سينشغل المديران ولن يتوفر لديهما الوقت لمتابعة أمور العمل اليومية، ولذلك يجب وضع النقاط على الحروف وتحديد من منهما المرجع بالنسبة للموظفين. يجب على الموظف أن ينتبه إلى مراكز القوى في مجالات العمل، فقد يرى البعض بأنه يتعدى على مجالات للعمل تابعة لهم وبذلك يكون على إدراك مسبق بردات الفعل المحتملة، فلا يتيح للآخرين الفرصة لمنعه من الابتكار والتطوير أو لأخذ حصة من إنتاجه أكبر مما يرغب هو شخصياً بإعطائه.

ربما تواجه المرء ردات فعل قوية من الآخرين ولذلك عليه أن يتفهم المحيطين به وأن يبقي على هدوئه حتى تزول العاصفة، كما يجب عليه أن لا يسمح لهذه التصرفات التي لا يمكنه التحكم بها أن تصبح هاجساً. إذا كنت تمتلك فكرة رائعة ولكن السياسات تقف حائلاً أمامها فيمكنك أن تبعث بنفسك مذكرات إلى الإدارة العليا تتضمنها أو تستطيع أن تطلب من مديرك أن يفعل ذلك على أن يرسل لك نسخة منها فتضمن وصول أفكارك وطرق تنفيذها. وربما تكون الفكرة سابقة لوقتها ولكن يكون مجهودك قد أصبح محط الأنظار. من المهم أن لا تتوقف عن الابتكار بسبب مدير متحجر العقلية، لأنك بذلك تفوت عليه الفرصة للتحكم بك.

من المهم أن لا تتوقف عن الابتكار بسبب مدير متحجر العقلية، لأنك بذلك تفوت عليه الفرصة للتحكم بك.

أما إذا كنت أنت شخصياً من مدراء الإدارة العليا، ووجدت نفسك في وسط هذه الصراعات فعليك بالتساؤل بشأن أمور عدة. فهل تحد عناصر الخوف والذات والمنافسة من قيامك بتشجيع الابتكار والتطوير وتؤدي بك إلى الاستحواذ فتقوم بعمل السلبيات من الأمور بدلاً من

الإيجابيات؟ فهل أنت بحاجة إلى تفعيل ما يطور القسم والمؤسسة أو مهنتك بحد ذاتها بالتعاون مع مجموعة أخرى لصالح المؤسسة؟ إن المؤسسات في أجواء الوقت الراهن تتطلع إلى طرق لتفعيل قواها عبر مجلس أوسع، وعليك أن تقوم بذلك وإلا عرف عنك العكس، بل ربما يتم اعتبارك حجر عثرة أمام التطوير. وستكون أنت الرابح الأكبر عندما تستمع إلى الأفكار بحيادية وتساعد على تفعيل المناسب منها. فالمدير المتعاون هو الذي يتفوق على المحارب ولا نعني بذلك أن تهز رأسك بالموافقة دائماً، وإنما نعني أن تكون دبلوماسياً في تنفيذ الأمور.

إن المؤسسات في أجواء الوقت الراهن تتطلع إلى طرق لتفعيل قواها عبر مجلس أوسع. وعليك أن تقوم بذلك وإلا عرف عنك العكس، بل ربما يتم اعتبارك حجر عثرة أمام التطوير.

يمكن للذات والخوف والمنافسة أن تدفع المرء نحو تحقيق أعظم الأمور كما يمكنها أن تهدده وتهدد المكان والمجموعة والقسم والشركة كلها. وتستطيع كبح جماح الذات بالنظر إلى الأمور بموضوعية. أما الخوف فيمكنك السيطرة عليه بالتركيز على إجادة العمل بهدف الوصول إلى الحرية الذاتية وخطة الحرية الشخصية المادية على المدى الطويل مما يعزز الأجواء الإيجابية والإنتاجية.

إن معرفة المنافس تساعد المرء على تفهم العقبات التي يواجهها والوصول إلى النجاح.

تدفع الذات والمنافسة المرء نحو التحرك، فتتسبب الذات بالأذى لأنها تتغلب على الحقيقة وتمنع المرء من التعلم واتخاذ القرارات الصحيحة وتقدير الأشخاص بصورة واقعية.

تصبح المنافسة جارحة عندما تختلط الذات بالخوف وقد تصل إلى حد الرغبة بإلحاق الأذى بأي فرد يقف عائقاً أمام الطريق إلى الفوز، ولذلك يجب أن يتم وضع المنافسة على الطريق الصحيح والبناء. إن

معرفة المنافس تساعد المرء على تفهم العقبات التي يواجهها والوصول إلى النجاح. فالمنافسة ليست عدواً، والحقيقة أن المنافس لم يكن ليصل إلى ما هو عليه لولا قيامه بالأمور بالطريقة الصحيحة. ومن يدعي بأن المنافسة غباء فسيتم اعتباره قياديًا جاهلاً وقصير النظر، لأن الخسائر التي تمت في الحروب عبر التاريخ تعود كلها إلى الانتقاص من شأن العدو.

هل توافقني على ضرورة تقييم العدو من منطلق ما لديه من أهداف، ومصادر بشرية، وحصة في السوق، وموقع للمنتج؟ إن معرفة موقع العدو والتحديات التي تواجهه يمكن المرء من معرفة ما لديه من مزايا ومساوئ فيتوقع استراتيجياته. وبإمكان المرء الذي يحترم المنافس ويتفهمه جيداً أن يعرف نوايا أفعاله، بينما تؤدي معرفة نقاط القوة والضعف لدى المنافس إلى تمكين المرء من أن يجد موقعاً مناسباً له على خارطة المنافسة، وإلا فإنه سيجد نفسه خارج نطاق السوق.

إن هدف أغلبية الشركات الكبرى هو السيطرة على السوق، ما يعني أنها ستلتزم بالنوعية، والاهتمام بالزبائن، والموارد البشرية إضافة إلى اهتمامها بالربح.

هناك متسع لأكثر من شركة في المجال الواحد، وهذا مما يعود بأكبر المنافع على الأسواق الاقتصادية. إن هدف أغلبية الشركات الكبرى هو السيطرة على السوق، ما يعني أنها ستلتزم بالنوعية، والاهتمام بالزبائن، والموارد البشرية إضافة إلى اهتمامها بالربح.

إن الذات والخوف والمنافسة كالعملة ذات الوجهين، فاعمل على الاستفادة من منافعها، لأن هذه العناصر مجتمعة قد تطغى عليك بجوانبها السلبية. وإذا كانت هي السائدة في محيطك فستسيطر عليك أحاسيس بعدم الارتياح لمثل هذا المحيط المضر لأنك مسير نحو هذه

العناصر مما يدفعك نحو منافسة الغير بشراسة، وأنت لا ترغب بذلك، لأن الذات هي التي تدفعك حتى لو لم ترغب بالاعتراف بهذه الحقيقة، ويقتل الخوف روحك بطريقة لم تعهدها. إن عناصر الذات والخوف والمنافسة لا تدفع نحو السلام على الدوام، لكنها قوى دافعة بلا أدنى شك.

أسئلة

- هل لديك ذاتٌ سويّة؟
- ما هي القرارات التي اتخذتها المبنية على الذات؟
- هل أنت راضٍ عن نتيجة هذه القرارات؟
- هل تعمل الذات على طمس حقيقة المنافسين؟
- كيف تتمكن من تغليب الثقة بالنفس على الذات؟
- هل تدفعك مشاعر الذات والخوف والمنافسة إلى الاحتفاظ بالمعلومات والمعارف لنفسك؟
- ما الذي يثير لديك المخاوف في عالم العمل؟
- ما هي الدوافع الإيجابية الناتجة عن الشعور بالخوف؟
- ما هي الخطوات التي تتخذها لكي تتغلب على مخاوفك؟
- كيف تستفيد من الخوف في تفعيل قدرتك على البقاء؟
- هل تعتقد أن بمقدورك العمل لدى المنافس يوماً ما؟
- هل تلجأ إلى المنافسة الشريفة أم تفضل المنافسة بشراسة أو الاعتماد على تحليل الكفاءة والاستراتيجية لكي تفوز؟

الفصل

8 مسؤولية القيادة

إن طريقة القيادة في تسيير الأمور هي التي تشكل كل الفارق في الإنتاج والمصداقية وشرف المهنة. تشمل الصفات القيادية كلاً من النزاهة، والشغف، والمصداقية، والرؤيا، والقدرة على توضيح هذه الرؤيا، والشجاعة، ومعرفة بالمنتج وقطاع العمل، والحزم، والمسؤولية، والنظرة الإيجابية، والجاذبية الشخصية، والقدرة على اجتذاب اللاعبين الأساسيين والاحتفاظ بهم في المؤسسة.

كنت محظوظة بالعمل في الفترة التي كان فيها جاك ولش رئيس مجلس إدارة إن بي سي. كان المحرك الذي لا يهدأ، ولديه معين لا ينضب من تلك الصفات القيادية كالرؤيا والشغف والمعلومات والجاذبية الشخصية لتفعيل الأمور ولم يكن باستطاعته الصبر على المغفلين. وكان يسعى بلا هوادة إلى تنفيذ جدول أعماله مما دفع كافة القياديين للتطوير وحث الموظفين للوصول بالشركة إلى المراكز الأولى. وكان يأتي بنفسه إلى الشركة مرتين كل عام ليتعرف إلى قادة المستقبل. كان يسأل وكنا نعرف أنه يمتلك الإجابات ولذلك كنا نتحضر لرؤيته. وعاد هذا الأداء المتميز والقوي للسيد ولش بالمنافع المتعددة على المؤسسة والمساهمين.

يعرف القيادي بما لديه من قدرات على تحفيز الأشخاص على العمل الذي يعود بالنفع على المؤسسة والفريق والأشخاص على المدى الطويل. يأتي تحفيز الغير للقيام بأمور أعظم مما يتوقعون القيام به من خلال القدرة على إيضاح الشغف والرؤيا بطريقة شاملة لا مجال للشك فيها. يهتم القيادي المستنير بمحيط العمل الذي يزدهر فيه الإنتاج والاهتمام بالعلاقات مع الزبائن وتكون لهما الأولوية على ما عداهما من أمور كالسياسات والبيروقراطية. إن هدف المكان أكبر من أي شخص أو إنجازات أو شغف أو ربح والتي هي نتيجة طبيعية وتحصيل حاصل للاهتمام بالعمل.

يهتم القيادي المستنير بمحيط العمل الذي يزدهر فيه الإنتاج والاهتمام بالعلاقات مع الزبائن وتكون لهما الأولوية على ما عداهما من أمور كالسياسات والبيروقراطية.

يشيع القيادي الذي يعمل بطريقة أخلاقية أجواء من الثقة والأمان لدى جميع العاملين، ويجب على القيادي في هذه الأيام أن يقوم بالتأكيد على الالتزام بالحقيقة في التقارير المالية وأن يطور التواصل لضمان شفافية المصداقية في المؤسسة كلها. ويجب عليه دمج هيكلية المصداقية وإن لم تكن ضمن التشريعات مثل قانون سربانس أوكسلي.

إذا كنت أنت شخصيًّا المدير أو تطمح إلى ذلك المنصب فعليك أن تتحلى بصفات المدير باستمرار والتي لا تكون ضمن عقد العمل أو لقب المنصب إذ لا تعتبر الصفات القيادية أحد متطلبات المركز القيادي وحسب بل هي جزء لا يتجزأ منه. ويعرف القيادي بقدرته على تحفيز الأشخاص على الأداء في العمل لأبعد مما يتصوره البعض، والتي تنبع من الشغف والقدرة على توضيح الرؤيا بدون أدنى شك في المصداقية، فالهدف من العمل يتجاوز الفرد الواحد.

يعتبر اجتذاب الموظفين والتمسك بهم أمراً حاسماً لعدة أسباب.

فاستبدال الموظفين مكلف بالنسبة للمؤسسة وبخاصة المميزون منهم، فلا توجد ضمانات للعثور على من هم أفضل منهم. ومن ناحية أخرى تشكل الشواغر ضغوطاً على الموظفين لأنهم مضطرون إلى القيام بأعباء إضافية قد تؤدي بالتالي إلى الإخفاق مما يضيف إلى الشواغر الموجودة أصلاً، لذلك لا بد للقيادي أن يكون ماهراً عند اختيار وتوظيف العاملين.

إن الحزم ضروري للمدير وخاصة عند اتخاذ القرارات تحت الضغوط، لأن التصرفات المحددة تعطي فكرة للعاملين عن السياسات والاستراتيجيات وتوضح الرؤيا بشأن المستقبل، كما أنها تشيع أجواء الثقة لأنها تزيل الغموض الذي يكتنف الأمور. إن العدالة المصاحبة لحزم تفرض النزاهة والمسؤولية والإحساس بالآخرين والثقة والاحترام بين الرئيس ومرؤوسيه.

يجب أن يهتم القيادي بأجواء العمل التي تؤدي إلى نجاح الفرد والمؤسسة، وذلك بالعمل على استمرار التواصل واطلاع العاملين على الأمور المتعلقة بصميم العمل مما يزرع الثقة والاحترام والأمور المتوقعة لدى فريق العمل، فيتمكن المدير، باستخدام سياسة الباب المفتوح، من بناء المحيط الذي يشجع على الابتكار، والذي يؤدي إلى تشجيع الموظفين على إبداء رأيهم بكل صراحة فيشعر كل فرد بأهميته ما يدفع للمزيد من العطاء ويحفز على توفير التكاليف وتعزيز الأداء العملي الناتج عن تشجيع العاملين والذي يعود بالربح على المؤسسة وإلى النمو الشخصي للقياديين.

فيتمكن المدير، باستخدام سياسة الباب المفتوح، من بناء المحيط الذي يشجع على الابتكار، والذي يؤدي إلى تشجيع الموظفين على إبداء رأيهم بكل صراحة فيشعر كل فرد بأهميته ما يدفع للمزيد من العطاء، ويحفز على توفير التكاليف وتعزيز الأداء العملي الناتج عن تشجيع العاملين.

نضرب على ذلك مثلاً حالة جيم ديسبان. بدأ عمله كعامل نظافة ليلي في شركة كاتربيلار. ثم تدرج فيها إلى أن وصل إلى نائب لرئيس قسم. أدت معرفته لكل مستويات الوظائف إلى تفعيل العديد من

الموظفين. وتم اعتبار أسلوبه في القيادة جديداً ومبتكراً فهل هو كذلك حقاً أم أن كل الفارق الذي أحدثته طريقته في التعامل مع الموظفين أنه يعاملهم كما يحب أن يعاملوه.

يحتاج المدير المسؤول عن التوظيف إلى امتلاك مفهوم شامل لاستراتيجيات وأهداف المؤسسة ومستوى الضغوطات ليتمكن من تحديد معايير شاملة لكل وظيفة شاغرة، فيتمكن من اختيار الموظف المناسب عند إجراء المقابلة مع المرشحين، كما أن القدرات المطلوبة تتغير تبعاً للتغيرات في فريق العمل واحتياجات المؤسسة.

يشيع المدير الذي يتعامل بأخلاق رفيعة كالنزاهة والشعور مع الغير جواً من الثقة في المؤسسة يؤدي إلى تمسك الموظفين بها. إن المدير الذي يكون مضرب المثل بالنزاهة يقود الموظفين للعمل بطريقة أخلاقية تسودها الثقة. يؤدي حزم المدير إلى فتح الأبواب أمام الموظفين للإدلاء بمعلوماتهم، فيتمكن من معرفة موظفيه عن كثب ويتوصل إلى ما يحفزهم على العمل فيكتسب ولائهم ويتمكن كذلك من الوصول إلى إجماع في الرأي لما هو أنسب ومن حل النزاعات.

يؤدي حزم المدير إلى فتح الأبواب أمام الموظفين للإدلاء بمعلوماتهم، فيتمكن من معرفة موظفيه عن كثب ويتوصل إلى ما يحفزهم على العمل.

تتمكن المؤسسات من الفوز بولاء الموظفين عندما تعمل على تغيير سياساتها لتتناسب مع احتياجات موظفيها ورغباتهم. ويمكن العثور على طرق مبتكرة تستطيع المؤسسات أن تتبعها للاحتفاظ بموظفيها القيمين في استطلاع مجلة فورتشن السنوي لأفضل 100 شركة يمكن العمل فيها. نذكر منها مثلاً شركة بفايتزر والتي تحتل المركز الثاني في هذا الاستطلاع، حيث لم تقم باقتطاع علاوات موظفيها عند تعرضها لسنة مالية صعبة، بل قامت بتوسيع الفوائد بإطالة مدة العطل السنوية لموظفيها إلى ثلاثة أسابيع بعد العمل لسنة واحدة بدلاً من الانتظار لمدة خمس

سنوات، وقدمت لهم أيضاً خطة تأمين صحي.

بالرغم من المخاوف التي سادت وول ستريت احتفظت شركة غولدمان ساكس والتي تحتل المركز 35 بكل الاستفادات ومن ضمنها مبلغ 5000$ لخطة 401k لجميع العاملين فيها، كما أضافت إلى التأمين الصحي ضمان القدرة على الإبصار.

قدمت شركة جي إم لتوزيع سيارات تويوتا في فلوريدا، والتي تحتل المركز 14، خدمات لموظفيها منها مركز للعناية بالأطفال وصالون لحلاقة داخل المؤسسة وعيادة طبية مكونة من طبيبين وتأمين صحي لمتقاعديها إضافة إلى رحلات على متن يخت الشركة.

تعتقد جميع الشركات الموجودة على لائحة فورتشن بأنها عندما تحمي موظفيها إنما تحمي مصالحها على المدى الطويل، وتم تضمين هذه الشركات في هذه اللائحة بناء على أصوات موظفيها. وعبر موظف في أحد هذه الشركات بأنه والشركة في مركب واحد، مما يعني أن أجواء العمل تشكل كل شيء بالنسبة لعطاء الموظف ونظرته.

تشكل أجواء العمل كل شيء بالنسبة لعطاء الموظف ونظرته.

إن إصلاح القيادي الفوري للخطأ دون تردد أو إنذار أمر ضروري ليستمر الجميع في التجديد، فهل تقوم شخصياً بالسكوت عن الخطأ تحت ضغط الخوف والرهبة؟ فلتعلم أن ذلك يؤدي إلى دفع ثمن الخطأ لوقت أطول مما يجب، وكقيادي يجب عليك العمل على الاستفادة من الخطأ بالعمل على ابتكار طرق جديدة وتشجيع الأفكار التي تؤدي إلى إدخال التغييرات على المؤسسة بهدف النمو بطريقة إيجابية. وقد يلفت الخطأ إلى احتياج الموظفين للتدريب أو لنقاط ضعف لدى الموظف مما يستوجب التنبيه ومعرفة أسبابه وإزالتها دون إحراج مرتكبه علناً.

وأخيراً يجب أن تولي اهتماماً لسمعتك كقيادي ولموروثاتك التي

تعتبر مسؤولية ملقاة على عاتقك، وخاصة بعد أن تترك المكان لأنك ستعطي انطباعاً يستمر لسنين لدى الموظفين والقادة الجدد لأنك تعتبر المثل والقدوة في تعزيز جو العمل ويصبح ذلك من موروثاتك إضافة إلى انفتاحك على المواهب، والابتكار، وزيادة الإنتاجية، والالتزام بتحقيق النتائج، وحسن التصرف حتى تحت أقسى الظروف، والتواصل وإلى ما هناك من صفات.

إن قيامك بإرشاد الموظفين المميزين من العاملين في المؤسسة يعتبر مفتاحاً للمستقبل ولسمعتك وموروثاتك الخاصة، إذ إن مساعدة الموهوب على أن يصبح الشخص الذي له سلطة في اختيار المرشحين للمناصب الإدارية مع المحافظة على احترام حياته هو الهدف الأسمى للخطط على المستوى الأكبر..

أسئلة

- ما هو تقييمك لخصالك كقيادي مقارنة بما تم ذكره في هذا الفصل؟
- كيف تستطيع التصرف بالطريقة المذكورة في موقعك الحالي؟
- ما أهمية تأثير أفكارك المتعلقة بقرارات السياسات؟
- ما هي كفاءات قيادتك الحالية التي تكن لها كل احترام؟
- ما هي أجواء العمل التي تعجبك وتساعدك على النمو المهني، وكيف تستطيع أن تعززها؟
- هل تتعامل مع الأخطاء على أنها فرص أو مشاكل كبرى؟
- هل لديك ارتباط عاطفي نحو الزملاء والإدارة؟
- ما هي موروثاتك كقيادي؟

الفصل

9 البطل

مهما أكدنا على أهمية البطل أو المرشد الرائع بالنسبة لمهنتك فلن نفيه حقه. استفدت شخصياً من عدد غير قليل من المدراء الذين صادفتهم وكانت بيننا علاقة عمل مزدهرة، وكانت استفادتي الكبرى ممن يتميزون بالتعامل الذي لم يلهمني. لم يكن لدي مرشد على المدى الطويل الأمر الذي أدى إلى وضع الصعوبات في طريقي للترقيات، لأنني عملت في أربع مؤسسات مختلفة طوال أربع وعشرين سنة وكنت أترك في الوقت الذي يمكنني جني ثمار مثل هذه العلاقة. ولو كان بإمكاني أن أغير شيئاً من الماضي لغيرت هذا الأمر بالذات، وأتمنى أن تعتبر هذا درساً لك عزيزي القارئ. إن الطريق أمام الموظف لضمان استمراريته في عمله لفترة طويلة هي ليست فقط عبر كسب ثقة واحترام الأشخاص الذين لهم شأن في الشركة ولكن أيضاً عبر معرفة المدراء في الإدارة العليا معرفة شخصية وتوثيق علاقته بهم خارج نطاق العمل.

لو كان بإمكاني أن أغير شيئاً من الماضي لغيرت هذا الأمر بالذات.

كانت لدينا معايير عدة للتوظيف عندما افتتحنا شركة وطنية. إضافة إلى امتلاك المعلومات عن المنتج وأساليب التفاوض والمهارات والمعارف كنا نرغب بالموظف الذي يندمج معه الرؤساء

اجتماعياً ويمكنهم دعوته إلى منازلهم، وينطبق هذا الأمر على علاقات الموظف مع الزبائن أيضاً. كما أنه من المهم عند تعرض الجميع لضغوط العمل أن يكون وجود الموظف مريحاً إضافة إلى إنتاجيته وإيجابيته.

إن الأسلوب والتطابق بين الموظف والمدير هو المحك لمفاضلة المدير بين الموظفين المتنافسين، ويمكن للموظف أن يتوصل إليهما بالتجربة والتكيف. ونتمنى أن يقوم المدير بذلك أيضاً. غالباً ما يجد الموظف صعوبة في الترويج لنفسه وعمله، وهذا هو ما يستطيع مديره القيام به نيابة عنه وبطريقة فعالة وعلى المدى الطويل، أي أنه يقوم بدور البطل.

إن المدراء هم الأشخاص الذين يتمتعون بالسلطة العائدة إلى نجاحاتهم في المؤسسة. ويميل هؤلاء الأبطال من الإداريين نظراً لما يمتلكونه من حرية إلى تعليم الآخرين ما لديهم من تجارب وثقة لأن ذلك لن يكلفهم شيئاً بل يكسبهم الكثير من العرفان بالجميل والنجاح على كافة الأصعدة، لأنهم يرغبون بتفعيل جداول أعمالهم وليس هناك أفضل من الأشخاص الذي يرشدونهم لذلك.

إن المدراء هم الأشخاص الذين يتمتعون بالسلطة العائدة إلى نجاحاتهم في المؤسسة.

ننصحك عزيزي القارئ بالقيام بالبحث عن ذلك القيادي ليقوم بدور البطل بالنسبة لك وبناء العلاقات معه. ربما تستطيع الاستعانة بمديرك الذي سيرتفع مقامه هو شخصياً لدى مرشدك وبذلك يرشح لك هذا المرشد أو ربما يتصل به بنفسه، ولكن عليك أن تكسب ثقة مديرك أولاً وذلك بأن تبقيه على اطلاع بتفاصيل الأمور والاجتماعات التي تتم بينك وبين مرشدك. ولكن في حال رفضه لهذه المبادرة عليك أن تناقشه لتعرف السبب (فربما شعر بالتهديد أو أنه هو شخصياً ليس لديه مرشد).

فإذا بقي مصراً على رفضه فعليك أن تحاول الاتصال بالبطل بطريقة أخرى وذلك بكتابة مذكرة إلى قسم الموارد البشرية أو رئيس المؤسسة أو القسم. يجب عليك أن تقترح عقد لقاءات بين الموظفين والمدراء لتوسيع آفاق الموظفين، وقد تنال هذه الفكرة الاستحسان لأن القياديين لديهم رغبة في التعرف إلى المواهب في المؤسسة وربما استفاد مديرك من ذلك أيضاً، وفي حال الموافقة عليك بطلب التوجيهات من البطل عبر اجتماعات محدودة ومنتظمة وسيسر البطل لذلك. وربما قابلت هذا البطل في السابق مما سيخفف من صعوبة اللقاء الأول بينكما، ويمكنك خلاله التعبير عن اهتمامك به وبتأثيره في المؤسسة وبرغبتك بالتعلم منه كشخص وكمحترف.

يجب عليك أن تقترح عقد لقاءات بين الموظفين والمدراء لتوسيع آفاق الموظفين.

يجب أن يكون الاجتماع الأول خفيف الوقع، وعليك أن تقدم خلاله معلومات عن مسارك المهني وأهدافك واهتماماتك باختصار، موضحاً من وقت لآخر صفات البطل الشخصية والمهنية التي جذبتك وأدت إلى رغبتك بالتعلم منه. كما يجب عليك التحضير للاجتماعات القادمة مدرجاً المعلومات في ملف خاص مع بعض الأمثلة عن إنجازاتك وأفكارك واقتراحاتك بشأن تحسين العمل، وكذلك تخصيص قسم من الملف للأسئلة التي ترغب بطرحها والتي قد تتضمن مواضيع سياسية أو أخلاقية، أو صناعية، أو تتعلق بأجواء المؤسسة، فتعطي بذلك الاستعداد فكرة جيدة عن نفسك ورغبتك بالتعلم واحترامك لضغوط الوقت.

تعلّم قَدْر الإمكان من هذا المرء وعليك أن تتطوع في المشاريع التي يساهم هو شخصياً بها.

لن تخسر شيئاً إذا عبرت عن رغبتك بعقد مثل هذه الاجتماعات بل ستكسب منها الكثير، وخاصة إذا كنت ممن يسهمون حقاً بالعمل مما يجذب إليك ذلك البطل. وستستفيد بدورك منه الكثير، كما أن عليك أن

تتطوع في المشاريع التي يساهم هو شخصياً بها. وعليك أن تكون ممن يعتمد عليهم وتنفتح على الأفكار والآخرين فيسهل الوثوق بك، فتكسب البطل إلى جانبك فيقوم بمساندتك. إن قيمتك الأساسية تكمن في عملك الجاد وما تقدمه من ابتكار ومساهمات واحتمالات للمستقبل، بينما تكمن قيمة البطل فيما يمتلكه من معلومات وتجارب في الحياة والعمل وما لديه من علاقات.

إذا كنت تعمل في مكتب في موقع جغرافي بعيد تابع للإدارة العامة فإن مديرك في الإدارة العامة هو صلة الوصل بينك وبين المؤسسة في كل ما يتعلق بعملك ونزاهتك وأسلوبك. وستحتاج إلى بذل جهد خاص في العمل للفت أنظار الإدارة إليك، وعليك التحضير جيداً للاجتماعات والمناسبات الاجتماعية التي تجمعك بهم، وربما تتمكن من تنظيم موعد على الغذاء معهم. ويمكنك أن تتطوع لتكون المتحدث في هذه الاجتماعات ولكي تشارك في المبادرات الساخنة في المؤسسة.

أما عندما تذهب أنت إلى الإدارة العامة فعليك أن تهتم بتطوير العلاقات مع أفرادها، فأنت لا تراهم كل يوم وتود أن يكون عملك محور الاهتمام، ولذلك عليك أن تكون مستعداً ولطيفاً وواثقاً من نفسك وأن تندمج معهم. وربما كان الموظف في الإدارة العامة يحسدك لأنك بعيد عن الأعين وعن السياسات الدائرة، وأنت تستطيع أن تقود طريقك وأن تثبت نفسك أينما كنت.

أنت تحتاج إلى المرشد الذي يتمتع بالذكاء والكرم ويهتم بالإرشاد ويتمتع باحترام المؤسسة والصناعة بغض النظر عن جدول الأعمال أثناء اجتماعك به، وسيأتي دورك لإرشاد الجيل القادم.

أما إذا كنت أنت المدير فأنصحك بالقيام بدور المرشد، لما فيه من فوائد لك أنت شخصياً. فتطويرك لطاقات المؤسسة سيعكس مهاراتك

القيادية وفلسفاتك في العمل ويغرس قيمك الخاصة في المؤسسة، وبذلك تعود بالنفع على المؤسسة وتبني موروثاتك الخاصة. إن دور المرشد والبطل مكسب للجميع.

أسئلة

- هل هناك شخص في المؤسسة تعتبره بطلاً؟
- من هو القيادي الذي تستطيع أن تتعلم منه في المؤسسة؟
- إلى أي مدى تشعر بالارتياح لبناء علاقات مع موظفين من خارج الدائرة التي تعمل بها؟
- إلى أي مدى تشعر بالارتياح عندما تسعى وراء بطل؟
- ما الذي يمكنك فعله لتشعر بالارتياح أثناء سعيك وراء بطل؟ (وهل يمكن أن يؤدي ذلك إلى قيامك بالطلب من مديرك عقد اجتماعات دورية أو ربما اقتراح الأمر على دائرة الموارد البشرية).
- هل تستطيع أن تحدد الأمور المتعلقة بأسلوبك والتي تقف حجر عثرة أمام حصولك على ترقية؟
- – هل تسعى إلى العثور على الموظفين الواعدين لكي تعمل على إرشادهم وتطويرهم؟



الفصل

10 اعتناق (قبول) التنوع

إن التنوع مستمر في القوة العاملة، ولكن لا يزال هناك خلط بين التنوع وفعاليات التأييد الإيجابي لهذا التنوع الذي هو برأي العديد عبارة عن دمج قسري. يفوتهم هنا أن المجتمعات الحديثة تعكس تعدد الثقافات بفضل الهجرة والتعليم والكفاءات المختصة.

لكن التنوع الذي يعتبر بنظر البعض مسؤولية مشرِّفة لا يمكن تحقيقه في أية مؤسسة إلا بوجود أهداف محددة وواضحة.

تعتبر فعاليات التأييد الإيجابي أداة لمساعدة الأشخاص ممن ينتمون لثقافات أجنبية من الأقليات على الاندماج في مجالات العمل التي تسودها الأغلبية والتي لم يعمل بها أفراد من الأقليات من قبل.

ونذكر منها نظام الحصص (الكوتا) الذي يتم تطبيقه في بعض الحالات والذي يعكس ديموغرافيا المنطقة ويعتبر دليلاً للنسب في أعداد الموظفين في مكان عمل ما. لكن التنوع الذي يعتبر بنظر البعض مسؤولية مشرفة لا يمكن تحقيقه في أية مؤسسة إلا بوجود أهداف محددة وواضحة نظراً للأسباب التالية:

- يفضل الأشخاص عادة توظيف من يشابههم في الشكل والتصرفات والأفكار والمعتقدات لسهولة التفاهم معهم.

- قد لا يكون هناك فكرة أو اعتقاد أمام الراغبين بالعمل بوجود فرص أمامهم. وهنا تتضح أهمية التوظيف الموجه بالنسبة للمؤسسة لما يتيحه من مرشحين جدد.
- قد لا يكون لدى المسؤولين عن التوظيف الاهتمام أو الرغبة أو العلاقات التي تؤدي إلى توظيف الأفراد القديرين ممن ينتمون إلى ثقافات أخرى.
- عادة ما يخشى المدراء أن تتم مقاضاتهم على أساس التمييز.

يعود وجود أفراد متعددي الثقافات في مجال العمل بفائدتين اثنتين، كالتجديد أولا، والتفهم الأفضل لثقافات شريحة أكبر من المستهلكين. أما السبب الثاني فهو التغير الحاصل في السكان،مما يوجب على القوى العاملة أن تنسجم مع هذا التغيير لتبقى على تنمية مهارات الأفراد ولكي تتمكن من استبدال الجيل الحالي من العاملين بالجيل الجديد الذي يختلف عن سابقه، وعلى المؤسسات أن تجاري هذا الاختلاف. طبقاً لإحصائيات شركة ديلويت وتوش وهي شركة خدمات متخصصة فإن 70% من القوى العاملة الجديدة في عام 2010 ستكون من النساء والملونين.

تشجع بعض الشركات المستنيرة ومنها شركة ديلويت على تنوع موظفيها، وطبقاً لمدير الموارد البشرية فيها الذي يرى بأن الشركة تقدم الخدمات للجميع في أنحاء العالم، ولذلك تحتاج إلى أفضل الموظفين بغض النظر عن انتمائهم لكي تتمتع بالديناميكية التي هي عليها.

فبالتنوع يأتي الأشخاص على اختلاف ألوانهم بثقافاتهم إلى المؤسسة التي يعملون بها، مما يؤدي إلى توسيع الرؤيا والابتكار وإحداث منافسة إيجابية وتطوير أجواء العمل، فما الذي يعرفه مجموعة

من البيض من الطبقة العليا عن طلاء الأظافر اللامع الذي يعجب المراهقين مثلاً، أو ما يعجب الأفراد من أصول إسبانية من سيارات جديدة؟ نعم، بالإمكان إحراز البحث الذي يوجه قرارات التسويق والتصنيع، كما أن المعلومات التي يدلي بها البعض انطلاقاً من موقع الزبون ولو بطريقة قصصية لا تقدر بمال.

يعتبر الإقرار والاعتقاد بفائدة التنوع بالنسبة للشركة والمرشدين فيها من أصعب الأمور، فلا يزال البعض من العاملين والقيمين على التوظيف لا يعتقدون بأن الامتياز هو الأساس بغض النظر عن العرق أو اللون.

إن العمل بنظام الكوتا عند التعيين ليس كافياً ولا قوانين الفرص المتساوية للجميع، إذ يحتاج الموظف الجديد الذي ينتمي إلى خلفية ثقافية مختلفة إلى تدريب لتسهيل اندماجه. ويعتبر الإقرار والاعتقاد بفائدة التنوع بالنسبة للشركة والمرشدين فيها من أصعب الأمور، فلا يزال البعض من العاملين والقيمين على التوظيف لا يعتقدون بأن الامتياز هو الأساس بغض النظر عن العرق أو اللون، ولذلك يجب أن تطبق المعايير ذاتها على الجميع فلا تكون هناك تفرقة أو أفكار مقولبة. فالتوقعات هي التي تدفع الجميع نحو الأفضل وهو ما يجب أن يتقاسمه الجميع، فيندمج الأفراد من الأقليات في مجتمع المؤسسة وتتبدد الشكوك حيالهم بفضل العمل المميز.

إن تغلغل أفراد الأقليات في المجتمع وكسر حواجز الشكوك يستغرق الوقت. ومررت شخصياً بتجربة مماثلة عندما بدأت العمل في عام 1977 في مجال مبيعات أوقات الإعلان في التلفزيون. كنت من ضمن مجموعة صغيرة من النساء من الأوائل في هذا المجال. كان التمييز واضحاً لصالح الرجال في الرواتب، وكان المدراء في المراكز العليا يعتقدون بأفضلية الرجال كبائعين لأن أغلبية الزبائن من النساء، إضافة إلى المضايقات التي كنت أتعرض لها كأية امرأة في العمل. لكن مع مضي الوقت والاجتهاد والمواظبة والإتقان والإصرار للحصول

على المراكز حصلنا كمجموعة من النساء على حقوق في هذا المجال. ولم تعد هناك ضرورة لتطبيق فعاليات التأييد الإيجابية في هذا المجال، ولكن لم يتح المجال للمرأة بعد لكي تبرز كما يجب، على الرغم من التقدم الذي حصل بفرض العقوبات على التمييز بين الأفراد والمضايقات المبنية على النوع الاجتماعي ومعاونة الأزواج داخل المنازل.

إن اعتناق (قبول) التنوع يعني إزالة الحواجز والآراء المقولبة مسبقاً والقيادة والتصرف بالطرق التي تزيل الحواجز الفاصلة.

يشعر العديد من الإداريين بعدم الارتياح في احتلال مركز البطل بالنسبة للموظفة باعتبارها امرأة. وقد تطلب الأمر الشجاعة والاقتناع بالمهارات إضافة إلى وجود هدف للشركة في استيعاب الأقليات. يكمن التحدي الأساسي والفرصة لما بعد تعيين أفراد من الأقليات فيما تتطلبه من إرشاد وتدريب لهؤلاء الأفراد. فبغض النظر عن فائدة المعرفة العميقة للمنتج، وإدراك للعملية، وحكمة ثقافية، والعلاقات مع الأشخاص ممن يعملون في نفس المكان، يحتاج الموظف الجديد الذي ينتمي إلى الأقليات إلى شخص يعتمد عليه، ويتعلم منه، ويكون مسؤولاً عنه.

مع أن أشد من يحتاج إلى البطل هو من ينتمي إلى الأقلية لا إلى الأكثرية، إلا أن القيادي الذي يقوم بالتوظيف قد لا يشعر بحد ذاته بارتياح حيال إرشاد فرد من الأقليات والذي يختلف عنه تماماً في ثقافته. ربما يعود هذا النوع من عدم الارتياح إلى الطبيعة البشرية ولكن الإرشاد بمجهود يفوق العادي هو الذي يؤدي إلى التغيير والقبول. عندما يتوصل المرشد إلى معرفة هذا الشخص الذي يقوم بحمايته والإيمان به فإن القبول بالآخر سوف ينمو على مستوى المؤسسة كلها.

إن اعتناق (قبول) التنوع يعني إزالة الحواجز والآراء المقولبة مسبقاً والقيادة والتصرف بالطرق التي تزيل الحواجز الفاصلة. قد يعني مثل هذا الأمر أن يواجه المرء أحكامه المسبقة وافتراضاته وتحيزه

الشخصي لكي ينفتح على الآخر ويستوعب موهبته، وأن يحدد أيضاً العوائق التي تعترض طريق هذا الشخص التي لا يتعرض لها هو شخصياً نظراً للاختلافات بينهما. يمكن للمرء عندما يصبح المرشد الشامل أن يكسب الفرصة لتعلم الجديد والتوسع في تجربته الشخصية كقيادي وإنسان.

ويجب على المرشد أن يمتلك الشجاعة لكي يوضح قواعد السلوك العام والتصرفات المقبولة للموظف الجديد من فئة الأقلية قولاً وعملاً عبر سلوكه الشخصي. من الأمثلة على السلوك هناك الاهتمام بالوقت واللغة والملابس المناسبة وكيفية التصرف في الاجتماعات والمناسبات... إلخ، على أن يتم التوضيح بطريقة دبلوماسية بهدف تسهيل الاندماج لا تغيير الثقافة. وقد يستلزم الأمر بحث بيان مهمة المؤسسة والذي تمت كتابته لجميع الموظفين على السواء ولذلك تجب مناقشته معهم جميعاً لا مع الموظف من الأقليات فقط. ونذكر هنا بعض الإرشادات في العمل والتي يجب مناقشتها مثل المعلومات المتعلقة بالمنتج، والعمل كفريق، والتواصل المفتوح، والعمليات وتنظيم الوقت، والعلاقات مع الزبائن، والقيادة التي يضرب بها المثل. هناك اختلاف كبير بين أن يعرف الموظف هذه الأمور من مرشده أو من إدارة الموارد البشرية نظراً لطبيعة العلاقة الإنسانية بينهما.

قد تبدو مسألة السلوك أكثر دقة وتعقيداً وتتضمن الأمور المفترضة كالالتزام بالوقت المحدد، عدم التغيب عن العمل، استخدام الملائم من اللغة والملابس، والسلوك بطريقة مناسبة أثناء الاجتماعات ومناسبات العمل الاجتماعية وما إلى ذلك. لقد أصبحنا نتصرف طبقاً للسياسات إلى درجة أننا نكون في بعض الأحيان قياديين غير عادلين وتنقصنا الكفاءة. يمكن مساعدة الموظف الجديد لكي

لقد أصبحنا نتصرف طبقاً للسياسات إلى درجة أننا نكون في بعض الأحيان قياديين غير عادلين وتنقصنا الكفاءة.

يستوعب بتوصيل القواعد المقبولة في مكان العمل. يمكن أن تتم مثل هذه المناقشة بطريقة دبلوماسية لا تتسبب بالمشاكل.

لقد قمت شخصياً بإرشاد مجموعة من النساء في مجال المبيعات في نهاية الثمانينات من القرن الماضي، وذلك حين كانت المرأة من الأقليات، وذلك بضرورة التقيد بالزي المطلوب بغض النظر عن الطقس السائد. وعانيت من ذلك أنا شخصياً، ولكنه كان ضرورياً لتحقيق الانسجام مع ظروف العمل وليصبح الشخص أقل اختلافاً عن الآخرين. وليس الهدف منه تغيير ثقافة الشخص بحد ذاته، فالثقافة لها قيمتها وجمالها وأهميتها. إن أفضل طريقة للوصول إلى كل موظف تكمن بتفهم دواخل الجمهور وتلقي الاستحسان من قبله.

إن المسؤولية المتعلقة بتوظيف الأقليات لاعتناق (قبول) التنوع والوصول إلى النجاحات هي كل ما في الأمر. فلا شيء يغير من الأفكار المقولبة إلا الأعمال التي تثبت العكس.

إن المسؤولية المتعلقة بتوظيف الأقليات لاعتناق (قبول) التنوع والوصول إلى النجاحات هي كل ما في الأمر. فلا شيء يغير من الأفكار المقولبة إلا الأعمال التي تثبت العكس. أما إذا كنت أنت شخصياً من الأقليات (أو تم تعيينك حديثاً) فعليك اتباع الخطوات التي تؤدي بك إلى النجاح، ونذكر منها: الاطلاع على تقرير التقييم السنوي لمهنتك بهدف معرفة ما هو المطلوب منك، والتوصل لمعرفة المهارات المطلوبة في مجال العمل وذلك بأن تستفسر عمن هو أكثر الموظفين كفاءة برأي مديرك، ثم تقوم بملاحظته والاقتباس منه، ومحاولة العمل على مقربة منه إن أمكن.

يكمن السر هنا في الفرص الذهبية التي تفتح الأبواب المغلقة أمام المرء والمجموعة التي ينتمي إليها. إنه من المقبول أن تقتصر صداقة المرء على من يماثله ولكننا ننصح الفرد من الأقليات بأن يكون متعاوناً

ومهذباً مع كافة الموظفين في المؤسسة، فالامتياز والاستعداد يطغيان على الأفكار المقولبة في جميع الأوقات.

إن انضمام الأقليات من ذوي الكفاءة يعود بالفائدة على القاعدة العامة من الموظفين لأنه يشجع على اجتذاب العديد من الموظفين من مجموعات أخرى مختلفة مما يولد المنافسة الشريفة على المدى الطويل. كلما كنت أكثر انفتاحاً للتعلم من الأشخاص الذين يمتلكون الثقافات المختلفة عنك انفتحت أمامك عوالم أرحب. وهنا أيضاً يمكن للمرء أن يجد الفائدة الحقيقية للعطاء التي ستعود على المرشد بالكثير.

يعود التنوع المصحوب بالمسؤولية بالفوائد الحقيقية على الجميع. إن انضمام الأقليات يفتح الفرص أمام مجموعة جديدة من الأشخاص مما يؤدي إلى دخول الأفكار والمعلومات الجديدة إلى الثقافة السائدة في الوقت الحاضر، فتدخل سلع جديدة ومطورة إلى السوق مما يؤدي بالتالي إلى نمو حصة المؤسسة في السوق وتزداد الأرباح. ويستفيد الزبائن من المنافسة الجديدة لأنها تؤدي إلى تحسين المنتجات وربما انخفاض الأسعار.

يؤدي القبول الحقيقي للتنوع، لا المتعلق فقط بتطبيق الكوتا المفروضة، إلى رفع مستوى الأفكار والابتكار والمنافسة عموماً، كما أنه ينمي الشخصية والتسامح على المستوى الفردي.

أسئلة

- ما هي الأحكام المسبقة أو الأفكار المقولبة التي تعتنقها؟
- ما الذي يمنعك من توظيف أحد أفراد الأقليات؟
- ما هي التغييرات التي يمكنك القيام بها بما يتعلق بتطوير وإرشاد توظيف الأقليات؟

- ما هي نصائحك بشأن الإسراع بتوظيف الأقليات وتغيير الأفكار المقولبة؟
- هل تطبق القيادة تقييمات متماثلة على كافة الموظفين بغض النظر عن الاختلافات بينهم؟
- هل يمكنك اختيار الموظف الذي تستطيع إرشاده؟
- ما الذي تستفيده أنت شخصياً من قبول التنوع؟
- هل لديك حب الاستطلاع على الثقافات المختلفة؟
- هل تعتقد بأن التشابه بين الناس أكبر من الاختلاف؟
- هل تعتقد بأن الامتياز لا يتوقف على لون أو جنس أو ديانة؟
- ما الذي تستطيع أن تفعله لكي تسود المساواة في مكان عملك؟
- كفرد من الأقلية، ما الذي يمكنك عمله لكي تزيل الشكوك حيالها؟
- كفرد من الأقلية، ما الذي تستطيع أن تفعله لكي يندمج الجميع بدلاً من تحالفات الأقلية والأكثرية السائدة في مكان العمل؟

ملخص الجزء الأول

الأشخاص، والربح، والسياسات، والتقدم

- إن المدخل المتوازي والمركّز للمهنة يتمثل في الوعي أثناء تقييم ردات الفعل المصاحبة للتغيير والتطور المهني.
- يجب على الموظف الذي يرغب بأن تتمسك به المؤسسة التي يعمل بها وأن تسعى لاجتذابه المؤسسات الأخرى أن يسعى للتقدم لا للمحافظة والبقاء في العمل.
- أن يكون المرء له سلطة باختيار المرشحين لمناصب إدارية يجذر قيمه الشخصية في المؤسسة والإدارة، ويساهم في حريته وأمانه الشخصي.
- إن تسريح الموظفين وتكديس المسؤوليات يعني أن البقاء للموظف الأفضل.
- إن الربح هو الدافع الأساسي لجميع المؤسسات. ويساعد تفهم هذا الدافع على الشعور بالرضا الذاتي، كما تؤدي المساهمة بالنمو وتحقيق الربح إلى تعزيز مكانة الموظف في المؤسسة.
- لا بد من معرفة ذوي النفوذ الشخصية بالموظف لما لها من تأثير يفوق الكفاءة لدى القيام بالتعيينات للوظائف الشاغرة.
- يحتاج الموظف إلى اتباع طرق للتعامل يرتاح لها القياديون دون أن

يغير من قيمه الخاصة.

- إن الموظف الذي يجعل العمل هدفاً له لا السياسات يوجه طاقاته في الاتجاه الإيجابي، فيتجنب الوقوع في المخاطر ويكون عمله عالي المستوى.
- يحتاج الموظف إلى أن يكون على وعي بجدول الأعمال الحقيقي، وذلك بالاستفسار عنه ليصل إلى الصورة الحقيقية.
- تعتبر طريقة قبول المرء للخسارة في الترقية مماثلة لقبوله للربح، كما يجب عليه أن يتفهم الخسارة ويتعلم منها، ويقوم بالتفكير ملياً قبل القيام بخطوات لا رجوع عنها.
- يجب على الموظف أن يتعلم من كل ما يمر به في وظيفته، وأن يكون على وعي بما يريد ولماذا.
- يتعامل القيادي الماهر مع التغييرات من موقعه، فلا يساهم في الشائعات ويقوم بتوضيح ما يحدث وينظر إلى التغيير بعقلية إيجابية.
- من الضروري أن يقوم المرء بالتعامل مع مشاعر الذات والخوف والمنافسة بطريقة تجعل الحياة والعمل أسهل.
- يجب على القيادي أن يمسك بزمام الأمور بوضوح وتركيز وإيجابية، واضعاً نصب عينيه موروثاته الخاصة.
- يحتاج الموظف إلى تمييز القيادي الذي يصلح لأن يكون بطلاً ومرشداً له وأن يسعى إليه.
- إن القبول بالتنوع هو الطريق نحو الإنتاج والابتكار والتجديد وردم الهوة في المجتمعات.
- إن الامتياز لا لون له ولا نوع اجتماعي. يفترض في الموظف أياً تكن مكانته الانفتاح نحو الجميع.

الجزء الثاني

استمتع

بالامتياز والإنجاز!



الفصل

11 اعتز بنفسك لكي تعرف بقيمتك

القيمة هي مقياس يتم تحديده بناء على أهمية الشيء، أياً كان هذا الشيء فكرة أو منتجاً أو شخصاً أو حيواناً أو كل ما يصادف المرء في حياته. إن ما يعتبره المرء قيّماً بالنسبة له قد لا يكون كذلك بالنسبة إلى الآخرين. ينطبق هذا الأمر كذلك على المؤسسات تبعاً لأولوياتها، كما أن القيمة ذاتها تتغير بالنسبة للمرء بمرور الزمن نظراً لاختلاف نظرته كلما ازداد خبرة وتقدماً في العمر، ونتيجة لرد فعله على ما لا يستطيع تغييره. عادة ما يكون جو العمل مأموناً عندما يكون الاقتصاد قوياً والعالم آمناً والعكس صحيح نظراً لظهور تحديات جديدة. فحينها تسود الأنانية على الرغبة الحقيقية بالعمل ولا يتوانى البعض عن طعن الآخرين في ظهورهم ويعمّ بقاء الأصلح لأن الوظائف لم تعد آمنة. وقد لا تكون هذه الأجواء متناسقة مع أخلاقيات وقيم الموظف ولكنها تسبب له مشاكل حقيقية. من الضروري بالنسبة للموظف أن يقيم الأجواء التي تؤثر في مكان العمل لاكتشاف

من الضروري بالنسبة للموظف أن يقيم الأجواء التي تؤثر في مكان العمل لاكتشاف طريقة التكيف التي تقوده إلى النجاح بدلاً من المخاوف ولأن ينمو لا لمجرد البقاء وليبقى صادقاً مع نفسه حتى ولو كان من حوله غير ذلك.

طريقة التكيف التي تقوده إلى النجاح بدلاً من المخاوف ولأن ينمو لا لمجرد البقاء وليبقى صادقاً مع نفسه حتى ولو كان من حوله غير ذلك.

إن الأفعال تتغير تبعاً للمستجدات. وتبقى القيم الأساسية على حالها ولكن ما يتغير هو ترتيب الأولويات تبعاً للظروف المعقدة وإلى أن يتم تسويتها. ويعتبر الحفاظ على القيم والأخلاق العالية من أصعب الأمور في ظل هذه الظروف وذلك بعدم الانزلاق نحو تصرفات خسيسة. وبذلك يصبح هدف المرء هو الحفاظ عليها في ظل أجواء العمل المتغيرة، وقد يضطر المرء لأن يصبح عدوانياً بعض الشيء ليحافظ على منصبه بدون أن يغير حقيقته. إن الظروف الصعبة هي التي تعلم المرء الكثير كمعرفة العدو من الصديق مثلاً، ومن يشترك معه في قيمه، ومن هو القيادي أو الزميل الذي يحترمه حقاً، ولماذا يتم اتخاذ القرارات الصعبة أحياناً. ويمكن للمرء أن يستفيد من هذه الأوقات لتطوير مهاراته القيادية وذلك بمساعدة الزملاء على اجتياز المحنة. وباستطاعة المرء الحصول على الرضا في الأوقات السهلة والصعبة على السواء.

إن الظروف الصعبة هي التي تعلم المرء الكثير كمعرفة العدو من الصديق مثلاً، ومن يشترك معه في قيمه، ومن هو القيادي أو الزميل الذي يحترمه حقاً، ولماذا يتم اتخاذ القرارات الصعبة أحياناً.

تساعدك الإجابة على الأسئلة التالية على البقاء متماسكاً وأن تنمو في العمل مهما كانت الضغوط المحيطة:

ما هي قيمك الخاصة وما هي قيم المؤسسة، وكيف تتطابق؟ كيف يضيف عملك قيمة للمؤسسة ولحياتك؟ كيف تستطيع قيمك أن تضيف للمؤسسة؟ وعليك أن تعلم أنك إذا كنت تعتز بمكانتك فلا بد للمؤسسة أن تعتز بك.

قد تشمل قيمك الخاصة التي تطبقها في العمل على النزاهة، والتسامح، والثقة، والمنافسة، والاهتمام بالجماعة، والاحترام، والابتكار،

والإنتاج، وقوة العزيمة، والرشد، والرغبة في الحصول على نصيبك العادل (أو ربما أكثر).

أما قيم المؤسسة التي تطبقها في الأوقات السهلة والصعبة فتشتمل على النزاهة، والتواصل الصريح والواضح وخاصة في أوقات التغيير، واحترام الأشخاص، والمشاركة بأفضل الطرق العملية للأداء، وتعددية الموظفين الأذكياء الذين لا يخشون التغيير ويمتلكون عقلية إيجابية تعطي دوافع للغير وممن يتمتعون بالطموح السليم. يقدر المدراء هؤلاء الموظفين لأنهم يعملون على تفعيل الأمور في المؤسسة ومع الزبائن حتى مع أسرهم وأنفسهم. ويمثل تفهم المرء لقيمه معرفته بما يستطيع أن يقدمه وما يسبب له السعادة. إن تفهم المرء لما يقدمه للمؤسسة يساهم في شعوره بالثقة بالنفس فيقوم بالتالي باتخاذ القرارات الصحيحة وتحويل الأفكار إلى واقع في أسرع وقت ممكن.

لكي يتمكن الموظف من التخطيط عليه أن يفكر في أهدافه العملية والحياتية على المدى الطويل، فهل يرغب بالاستمرار في مجال عمله الحالي مدى العمر؟ ما هي اهتماماته الأخرى؟ هل سيغير من مهنته عدة مرات؟ هل يمكنه أن يدمج شغفه في حياته العملية أو في أمور أخرى من حياته؟ إلى متى يرغب بالاستمرار في العمل، وما هو سن التقاعد الذي يناسبه؟ هل عندما يبلغ حوالى 50 أو 60 أو 75 أو 82؟ هل سيرغب بتغيير مهنته عندما يبلغ حوالى 45 سنة؟ إن حصول المرء على اختياراته يتطلب منه التخطيط أولاً، ولن يكون الوقت مبكراً أبداً لكي يضع أهدافه نصب عينيه ويتخذ الخطوات لتحقيقها. هل يساعده تقدير المؤسسة له على تحقيق أهدافه؟

يجب على الموظف أن يعتز بنفسه وأن يعمل بطريقة ذكية، فيقوم بالاستفسار وبتعلم وأداء كل ما يتعلق بالأمور الهامة في المؤسسة، كما

يحاول الارتباط بالأشخاص والمجالات والمشاريع الهامة والتي بإمكانه معرفتها بالاستماع لما يقال أثناء الاجتماعات حول العمل والقطاعات المختلفة في المؤسسة وإلى أين تتجه. يجب على الموظف أن يطلب من مديره أن يعطيه المهمات التي تقود به نحو المزيد من التعلم والتعرف إلى كل جديد. كما أن عليه أن يطلع مديره على اهتماماته وكيف يستطيع أن يكون مصدر قوة للمجموعة كلها.

إن على الموظف أن يتحمل مسؤولية مهنته وعمله لأن ذلك يصل بالمؤسسة إلى أهدافها ويصل به إلى أهدافه الخاصة وراتبه وسمعته وخططه في المستقبل.

يجب أن يؤدي الموظف مهامه على أكمل وجه ليحصل على سمعة حسنة ومستقبل مشرق. إن على الموظف أن يتحمل مسؤولية مهنته وعمله لأن ذلك يصل بالمؤسسة إلى أهدافها ويصل به إلى أهدافه الخاصة وراتبه وسمعته وخططه في المستقبل، كما أنها تعزز من إحساسه بالرضى والتطور.

يحتاج الموظف إلى مقارنة قيمه الخاصة ومهاراته الذاتية بقيم المؤسسة والمهارات المطلوبة فيها لكي يعرف ما يستطيع أن يضيفه إلى المؤسسة، وما الفراغات التي يستطيع أن يملأها، وما تأثير حماسه وطاقاته على الآخرين؟ وكيف يستطيع توجيه مجموعة الزملاء لدى حدوث التغيرات؟ ما أهمية عزيمته في الوصول إلى الهدف؟ ما هي حدود تسامحه؟ كما عليه أن يعامل الآخرين كما يحب أن يعاملوه على أن يضع حدوداً للتعامل دائماً.

وقد تعتقد بأنني أدعوك للتعالي بوضع هذه الحدود، ولكنني أعني بذلك أن تضع شخصيتك ونزاهتك في المكان المناسب لك.

تسهل معرفة المرء لذاته تفهم ما يستطيع أن يضيفه ويتعلمه وعلى تحديد ما لا يعرفه. لأن هذه المعلومات هي التي تقوده إلى التعلم وهي

ما تضفي الحماسة على التغيرات على الرغم مما يصاحبها من ضغوطات. وهنا يجب على المرء أن يغلب حب التعلم والنمو على الخوف والضغوط. وإنه من المهم بالنسبة للمبتدئ أن ينتبه إلى سمعته واسمه، فبإمكان الجميع أن يلاحظ تصرفاته، وإن لم يحسن التصرف فسيتعرض للسخرية أو الكراهية.

على المرء أن يحترم الحدود المفروضة ومراكز الغير أثناء اكتسابه للمعلومات وإحرازه لمركزه هو.

يجب على المرء أن يقر بعدم معرفته لكل الأمور ولو بينه وبين نفسه. وعليه بحسن الإصغاء والانتباه للتعابير والكلمات وحتى لفترات الصمت وأن يتكلم بلغة العمل كمن يحيط به. وعلى المرء أن يحترم الحدود المفروضة ومراكز الغير أثناء اكتسابه للمعلومات وإحرازه لمركزه هو. وعليه أن يتعلم من تجارب الآخرين إذ غالباً ما تتكرر الأمور في عالم العمل وأن يحاول الابتكار ليصل إلى كل جديد.

يميل المدراء وخاصة عند الأوقات الصعبة إلى الموظف الذي يتميز بالاعتدال والثبات والأداء العالي. وبالنسبة لي كنت أفضل مثل هذا الموظف على من يعتقد بأنه أرفع من المستوى الوظيفي ولو كان مهنياً من ذوي الأداء المميز وذلك حفاظاً على تناغم فريق العمل. أذكر تماماً عندما كنت مديرة لمجموعة من البائعين الممتازين لكن من المزاجيين، وكنت أعتمد على واحد منهم بالذات عندما أحتاج إلى شخص يقوم بالمعارضة. كان يفعل ذلك بصراخ وعصبية. كما كان يريد أن يضع بنفسه الأسعار بدون الرجوع إلى المخزون المتوفر والعرض والطلب عليه، كما كان يعارض أي تغيير في السياسات، وينضوي تحت جناحه أفراد فريق العمل الأضعف. كان يمتلك كل الصفات القيادية إلا أن طاقاته كانت تضيع في السلبيات والثورة. وقد لزم لتغييره طاقات إدارية كبيرة والكثير من الملاطفة إلى أن أصبح قائداً إيجابياً. لا وجود لفرد أهم من أهداف القسم أو الشركة ككل.

على المرء أن يتحلى بالحماسة والطاقة للوصول إلى المعلومات، ولا بد للموظف من أن يستفسر بذكاء لا لمجرد توجيه الأسئلة، وعليه أن يستوعب وأن يتميز وأن يتغلغل إلى العمق.، وأن يبحث كل ما يتعلق بمجال العمل والصناعة ككل واحتياجات الزبائن. لا بد للموظف من أن يعمل على إبراز نفسه بين الحشود بأن يفكر في عمله ولماذا يؤديه وبأهداف المؤسسة. قد تبدو هذه الأمور بسيطة بالنسبة للبعض ولكنها قد تغيب عن ذهن الآخرين. إن الإجابات على الأسئلة تقود إلى الأفكار الجديدة. وهنا على المرء أن يبتكر وأن يفكر بما يعمله وبرغبات الزبائن. يمكن للموظف أن يبتكر قيمة وأحاسيس بالرضا لنفسه بأن يهتم بالتوصل إلى الحلول وبتفعيل الأمور.عندما يعرف المرء بأفعاله فإنه يرتفع بنظر الإداريين والباعة والزبائن ويتمتع بإنجازاته التي حققها.

لا بد للموظف من أن يعمل على إبراز نفسه بين الحشود بأن يفكر في عمله ولماذا يؤديه وبأهداف المؤسسة. عندما يعرف المرء بأفعاله فإنه يرتفع بنظر الإداريين والباعة والزبائن ويتمتع بإنجازاته التي حققها.

إن أفضل الطرق للنمو والمحافظة على القيم هي عبر المراجعة اليومية لما حدث، وتحديد الأمور التي سارت بشكل جيد والعكس، وما الذي يمكن فعله للارتقاء نحو الأفضل؟ ما العمل الذي تم إنجازه وأي عمل استغرق كثيراً من الوقت؟ كيف سار الأمر مع المدير والزبائن وزملاء العمل؟ ما الذي يمكن للمرء أن يفعله ليعزز من الأمور في العمل؟ ما الذي يتعلمه؟ ما هي التغييرات التي تستجد في العمل وكيف يمكن التكيف معها ليصبح المرء من القياديين؟ ما الممكن فعله للمحافظة على القيم على الرغم من تأرجح الأهداف والأمزجة؟

إن المعرفة المؤكدة أفضل من الوقوع في الخطأ وما يتبعه من إحراج.

يأتي الموظف الجديد إلى المؤسسة بمهاراته، ومعارفه، ومعلوماته الخاصة بالمنتج، وسعة حيلته، وهو يحتاج إلى تحديد

المهارات الأهم للعمل، وتقوية نقاط ضعفه، وربما يحتاج إلى الاستفسار عن بعض الأمور، فإذا أحس بالرهبة من مديره لكي يساعده فعليه اللجوء إلى أحد الزملاء ممن يثق به ويرتاح إليه. إن المعرفة المؤكدة أفضل من الوقوع في الخطأ وما يتبعه من إحراج.

يجب على الموظف أن يبقى على اطلاع مستمر بمستجدات العمل من لغة ومهارات في استعمال الحاسوب وفلسفات إدارية جديدة وذلك حفاظا على قيمته في المؤسسة. يمكنه ذلك بالقراءة والاطلاع على الكتب والمجلات المختصة بمجال عمله والانضمام إلى دورات تعليمية مناسبة في المؤسسة أو خارجها في مراكز التعليم المستمر التابعة للجامعات والخاصة بالراشدين، وبذلك يتمكن من مواكبة التطور أو يتوقعه قبل حدوثه.

إن التطوع للمبادرات الجديدة قد يأخذ من وقت المرء لكنه يعني الكثير. إنه يعني بأن المرء يتمتع بأخلاقيات راسخة وقدرة على التكيف والإرادة، وإمكانية الاعتماد عليه لقبول التغيير والسياسات الجديدة ناهيك عما سيتعلمه هو شخصياً.

يؤدي تفهم الموظف لدوافعه وقيمه الشخصية الأساسية ولإسهاماته في المؤسسة إلى اتخاذه القرارات المناسبة في جميع الأوقات السهلة منها والصعبة والتي تساعده على المضي في طريقه، كما أنه يصبح أقل تأثراً برأي الآخرين ممن لا يشكلون أهمية بالنسبة له نظراً لما يتمتع به من ثقة ومعرفة.

تتغير الأوقات والأجواء والقيادات والأهداف فيحتاج الموظف بالتالي إلى التكيف بدون أن يفقد قيمه الأساسية لأن باستطاعته أن يعبر عن نفسه وخاصة حين يرى ما لا يعجبه. كما أن عليه أن يقدم أفضل ما عنده في عمله فتزداد أهميته في المؤسسة، وعليه أن يتذكر دائماً أنه شخص ذو قيمة كبيرة، فلديه قدرة على اختيار المرشحين لمناصب إدارية.

أسئلة

- ما هي قيمك الأساسية كموظف؟
- ما هي قيم المؤسسة؟
- ما هو وجه التشابه بين قيمك وقيم المؤسسة؟
- إلى أي مدى بإمكانك التكيف مع التغيير؟
- كيف تضع حدوداً لدى التعامل مع الآخرين؟
- كيف تصبح شخصاً بارزاً ذا قيمة وقت الصعوبات والشدائد؟
- إلى أي مدى تثق بملاحظة الإدارة للتغييرات التي تطرأ على قيم وشخصيات الموظفين عند الشدائد؟
- هل تعتقد بأن تمسكك بقيمك واجتهادك في العمل سيؤدي إلى إعجاب أكبر بك؟
- هل تعتقد بأن وعيك بعملك اليومي سيساعدك على تفهم أفضل لتقدمك؟
- هل يساعدك وعيك بعملك اليومي على تحسين العمل وإحساسك بمتعته؟
- هل يعتقد الزبائن بأنك قادر على إيجاد الحلول؟
- هل تهتم بالتجدد عبر التدريب والدراسة؟
- هل تقدر نفسك حق قدرها، وتختار من يقيّمك؟

الفصل

12 كيف تستطيع أن تؤثر في المؤسسة من الناحية المالية (على احتياطي المؤسسة المالي)

يعزز وعي الموظف في مساهمته في ربح وتوفير أموال المؤسسة من قيمته لديها، لما لهذا التوفير من تأثيرات في تطوير منتج جديد أو وظائف جديدة أو ربما في استثماره ليضيف إلى رأس المال، مما يعزز بالتالي موقف المؤسسة من المنافسة ويوفر الأمان الوظيفي للموظف ويحسن الاقتصاد.

يبدأ هذا الوعي لدى الموظف من خلال معرفته للأهداف العامة في الصورة الشاملة للعمل وكيف يساهم عمله اليومي بها، فيسعى إلى إيجاد الطرق للربط بين أهدافهما معاً ليصل إلى أهداف المؤسسة على أفضل وجه، فيسعى إلى تقديم العمل الذي يعطي أفضل النتائج عبر تحديد مقاييس وأهداف شخصية وطرق عملية، وكذلك تطوير معايير جديدة للمؤسسة كلها بابتكار أفضل الطرق لتحقيق النتائج. ويصبح معروفاً بذلك لدى الجميع وبما يمتلكه من رؤيا وأفكار وإمكانات قيادية، ويتم إدراج ذلك كله في تقييمه السنوي. ولكي يمتلك الموظف الوعي المطلوب يحتاج إلى الاهتمام بالأمور التالية:

- أن يطلب من مديره توضيح خطة المؤسسة بقدر ما يستطيع له وللزملاء، فللمعلومات قيمتها نظراً لما تقدمه من مفهوم أفضل وأشمل عن الأهداف والضغوطات في العمل، مما يتيح المجال للموظف لتقديم الأفكار الفعالة لصالح المؤسسة ولمستقبل المرء بحد ذاته، كما تساعد على المساهمة بالنتائج التي تعود على المؤسسة ومستقبله المهني.

فيما يلي الأسئلة التي يحتاج الموظف إلى التوصل إلى إجاباتها: ما هو المدخول المالي الذي يهدف القسم الذي يعمل به إلى تحقيقه وما علاقته بأهداف المؤسسة، وما الأساس الذي تبنى عليه؟ كيف تتوقع المؤسسة تحقيق مدخولها وأرباحها؟ ما هو القسم الذي يتوقع له أن يحقق أكبر مدخول؟ كيف تستطيع الانضمام إليه؟

- ما الأقسام التي ستتعرض لعصر في النفقات وما تأثير ذلك في الفرص التي تحقق العائدات المالية؟ ففي حقل التلفزيون مثلاً، يؤدي تقليص المدة المخصصة للإعلان والترويج إلى انخفاض تقديرات البرنامج وبالتالي إلى خفض معدلات أسعار مدة الإعلان. هل تمتلك أفكاراً تستطيع أن تقترحها للتوفير في مجالات أخرى ولن تؤدي إلى تقليص العوائد المالية؟ هل لديك أرقام محددة توضح هذا الأمر؟ هل تعتقد بأن الفكرة ستعجب مديرك لدرجة أنه ربما يضيف عليها اقتراحاته ويعمل على تنفيذها؟

هل تمتلك أفكاراً تستطيع أن تقترحها للتوفير في مجالات أخرى ولن تؤدي إلى تقليص العوائد المالية؟

- يجب على الموظف الاهتمام بجانب التكلفة في خطط العمل، فإن لم يكن مسؤولاً عن خطة عمل فبإمكانه تقديم اقتراحات منطقية وأنشطة عملية في مجال عمله،حيث يشكل عمله خاصة والمصروفات والعوائد

عامة أجزاء من العمل كله (وتتم كتابة الميزانيات بتخصيص سطر لكل أمر إن كان ضمن المصروفات أو العوائد، والنتيجة النهائية للعائد الصافي يتم التوصل إليها بطرح المصروفات من العوائد وصولاً إلى ربح المؤسسة، ويشكل هامش الربح الفرق بين الكلفة والعائد). ويتمثل اللغز هنا بأن التوفير في أي عنصر أكثر مما هو مسموح به قد يؤدي إلى انخفاض في ميزانية العام القادم في ذلك المجال، وهذا ما يدفع إلى عدم عصر النفقات إلى أقصى حد، فهل يمكنك أنت القيام بذلك بتقديم اقتراحات معقولة؟

- يمكن خفض النفقات بدراسة أكبر عدد من العروضات للمشتريات بعد أن يتم اختيارها بطريقة عشوائية، والمقدمة من قبل أكبر عدد من المنافسين ثم اختيار أفضلها، والعمل على تقليص الهدر في المواد الاستهلاكية كالورق... إلخ.
- يؤدي توظيف الأشخاص ذوي العطاء والإيجابية والمساهمة والإنتاج المرتفع مع الاهتمام بالاحتفاظ بهم إلى توفير كبير في أموال المؤسسة وخاصة تكاليف استبدالهم الكبيرة وكذلك توفير الوقت والقلق المصاحبين لتوظيف من هم أقل كفاءة، فالشخص هو الذي يصنع الربح والمناصب الإدارية الرفيعة وعليك باختياره بكل حكمة.
- إن العمل على رفع مستوى الكفاءة والتنظيم في المنطقة التي يعمل بها المرء على وجه الخصوص له تأثيراته الإيجابية. يمكن الوصول إلى أفضل النتائج بتدوين الخطوات اللازمة لأداء المهمة. إن التنظيم الفعال يؤدي إلى اختصار الخطوات بحد ذاتها مع تقليص عدد الأفراد المشاركين إلى الحد الأدنى، فكثرة الطباخين تحرق الطبخة. وفي حالتنا هذه تؤدي إلى خسارة المؤسسة للوقت والمال وربما ثقة المستهلكين وبالتالي العمل مستقبلاً. إن التنظيم

الفعال هذا يؤدي إلى حصر النتائج وربما إلى تخفيف العبء على عاتق الموظفين المرهقين بسبب تعدد المهام الملقاة عليهم والتي لا ضرورة لها.

- يجب على الموظف إعادة النظر في عدد الخطوات اللازمة للتوصل إلى المعلومات وتقليص عددها لضمان السرعة. يتم ذلك بتنسيق مكان عمله ومكتبه وما حوله من أدوات اختصاراً للمسافة بينها واختصاراً للوقت اللازم لتنفيذ المهام، وكذلك تنظيم المعلومات الموجودة على الكمبيوتر. إن هذه العملية تؤدي إلى التوصل إلى إنتاجية أكبر واختصار للوقت، فيصبح لدى الموظف المجال للعمل على مشاريع جديدة، ويختصر من وقت العمل مما يوفر له وقتاً أكبر لحياته الخاصة. ويمكن للموظف إطلاع المدير على هذه الطريقة العملية لتطبيقها من قبل عدد أكبر من الموظفين. حالما يبدأ المرء في تنفيذ هذه الفكرة سيجد أنه بإمكانه تطبيقها في جوانب حياته كلها.

إن التنظيم الفعال هذا يؤدي إلى حصر النتائج وربما إلى تخفيف العبء على عاتق الموظفين المرهقين بسبب تعدد المهام الملقاة عليهم والتي لا ضرورة لها.

كنت يوماً في أحد المراكز لبيع الأغذية في مدينة نيويورك حيث طلبت من الموظف شراء نوع من الجبنة. اضطر هذا الموظف إلى السير إلى أبعد نقطة في المطعم ليصل إلى قطاعة الجبنة ثم إلى نقطة أخرى بعيدة تماماً لتغليفها، مما جعلني أستشيط غضباً. فلا يتطلب الأمر سوى شراء قطاعة أخرى أو وضع تلك الموجودة في الوسط بمتناول الجميع. إن ذلك يمكن من تخفيف الضغط النفسي على البائع بحد ذاته نتيجة لوقته الضائع. إن التنظيم للمواقع

إن هذه العملية تؤدي إلى التوصل إلى إنتاجية أكبر واختصار للوقت، فيصبح لدى الموظف المجال للعمل على مشاريع جديدة، ويختصر من وقت العمل مما يوفر له وقتاً أكبر لحياته الخاصة.

يؤدي إلى توفير المال والوقت والزبائن والمشاعر.

- ضرورة تحديد نسبة 20/80 للمؤسسة التي يعمل بها الموظف. ونعني بها أن 80% من العمل يأتي من قبل 20% من الزبائن، بينما يأخذ كل زبون حصة مماثلة من وقت الموظف. وتعني هذه النسبة أن الموظف يحتاج إلى تكريس الجزء الأكبر من وقته للاهتمام بالصفقات الكبيرة ومراقبة نمو قطاعات العمل في نسبة 20% الباقية التي ربما يمكن تنميتها باقتراحات يقدمها الموظف لتصبح من ضمن مجموعة نسبة 80%. ويجب على الموظف أن يحتفظ بالمعلومات عن نمو كل القطاعات ليقدمها لمديره.
- إن الاستعانة برأي الزبائن تؤدي إلى نجاح الموظف والمؤسسة. ويتم الوصول إلى ذلك بالاستفسار منهم حول طريقة العمل التي يفضلونها، ومعرفة ما لديهم من مشاعر قلق ومشاكل. من يفضلون من المنافسين ولماذا؟ وتؤدي إقامة الموظف لعلاقات مع الزبائن بأن يصبح معروفاً لديهم بأنه ممن يقومون بتفعيل الأمور وبالتالي إلى لجوءهم الدائم إليه، فيمتلك سمعة ممتازة تكون أساساً لارتقائه في العمل وامتلاكه أكبر قدر من المعلومات والعلاقات التي تتجاوز تقدمه في المؤسسة أو الصناعة.
- يساعد الانتباه إلى الأعمال المتطابقة والتقارير المتقاربة التي لا حاجة إليها ولفت نظر المدير إليها إلى الحد منها وبالتالي إلى تقليص العمل، وخفض التكلفة، واختصار الجهد والوقت الضائع قدر الإمكان.
- عندما ترتكب أي خطأ لا تتردد بالاعتراف به قبل أن يستفحل، فالخطأ الذي يكلف ألف دولار الآن قد يكلف مليون دولار لاحقا. واعمل على التمسك بالنصيحتين التاليتين منذ الآن: يجب أداء

العمل على أفضل وجه من المرة الأولى وتجنب أي نقص فيه فلا مجال لأنصاف الأعمال. وذلك كي لا تخسر الوقت لأداء عمل آخر أو تخسر مصداقيتك وعلاقاتك مع الزبائن.

- يعود تقليص النفقات المتاحة للموظف ضمن وظيفته كالهدايا والبطاقات والاستعاضة عنها بالاجتماعات التي تعقد عند الغداء أو العشاء بفائدة أكبر بلقاء الطرفين. ولطالما شجعت الموظفين في قسم المبيعات على ذلك تمتيناً للعلاقات مع الزبائن، ولأنني أعتقد بأن الهدايا تحط من قدر الموظف والعمل، ولا شك بأن هناك بعض الاستثناء في بعض الحالات فما عليك سوى استخدام حكمتك.

يجب أداء العمل على أفضل وجه من المرة الأولى وتجنب أي نقص فيه فلا مجال لأنصاف الأعمال.

- يشكل الاحتفال بالنجاح أداة لرفع المعنويات وضمان استمرارية الأداء.

إن الخروج من المؤسسة للاحتفال بالغداء أو حتى الاحتفال داخلها يقدم رسالة شكر واضحة، ودعوة للاستمرار بالنجاح. وتعود طبيعة الاحتفال إلى مقدار المصروفات التي تحددها قوانين المؤسسة. لذلك يحتاج الموظف إلى معرفة الحدود الممكنة قبل أن يقوم بأية خطوة. ويمكن الاحتفال بتقديم أبسط الأشياء كمجرد قطع من البيتزا.

إن مساهمتك في ربح المؤسسة بغض النظر عن مركزك فيها سوف ينعكس عليك شخصياً بفوائد جمة، وما عليك سوى معرفة ما هو مطلوب منك وما تستطيع أن تفعله من موقعك. فإن كنت قيادياً فعليك بحسن الملاحظة وإعطاء المثل الأعلى للموظفين. وليكن هدفك معرفة عملك وتطوير مهاراتك وفاعليتك ووعيك لتصبح الجزء الذي لا يتجزأ منك. فليس هناك أفضل من أن يكون المرء متمكناً من اللعبة.

يشكل الاحتفال بالنجاح أداة لرفع المعنويات وضمان استمرارية الأداء.

أسئلة

- هل تفكر عادة فيما وراء ما يطلب منك لتتوصل إلى الصورة الإجمالية للأمور؟
- هل تعتقد بأن كل شيء في مجال عملك يسير بأقصى فعالية، أم أنه بإمكانك اقتراح التحسينات التي توقف الهدر؟
- هل تعمل في قسم يدر العوائد المالية على المؤسسة؟ هل لديك تأثير للوصول إلى هذا الهدف إن كان عملك خارج هذا القسم؟ كيف؟
- هل يعلم الزبائن بأنك تهتم بكل ما يتعلق بهم، وأنك تعمل على تفعيل الأمور بطريقة مربحة لجميع الأطراف؟
- هل تعتقد بأنه من المفيد أن تتحدث مع مديرك بشأن ميزانية العمل؟
- باعتقادك ما هي الاقتراحات التي يمكن أن تقلص من العمل الذي لا ضرورة له لكي توفر الجهد والوقت والتكلفة؟
- هل تحتفل عادة بالنجاح؟



الفصل

13 كيف تصبح الموظف الذي يلجأ إليه مديره؟

إن أفضل الطرق التي يتبعها الموظف لكي يرفع من قيمته لـدى المؤسسة التي يعمل بها هي بتقديم النتائج القياسية بالطريقة المطلوبة في الوقت المطلوب باستمرار وبلا مشاكل. ونشدد هنا على الاستمرار لأنه أساس بناء الثقة بين الموظف ومديره. ولطالما كنت أشعر كمديره بـأن الموظف الذي ألجأ إليه عادة لن يخذلني، وسيعمل على تحقيق الأفكـار الجديدة واقتراح الطرق الأفضل ويملأ الفراغات التي أتركها، وبذلك كنا نتبادل المعلومات ونستمتع بمثل هذه التجـارب. كمـا أحببـت كـوني الشخص الذي يلجأ إليه مديري، لأنني كنت أعمل في مجالات خارجـة عن نطاق عملي مما ساعدني على النمو، وهذا ما يجعـل مثـل هـذا الموقف مربحاً تماماً، وأنصح بالسعي للوصول إلى هذا المركز الـذي يجعل من المرء أكثر قوة كقيادي وموظف وكشخص متكامل ومفكر.

إن إحدى الطرق التي تمكن الموظف من تقديم العمـل المطلـوب منه على أكمل وجه هي أن يتوقع المهمات التـي سـتطلب منـه وأن يحضر لها مسبقاً. إن الخطوة الأولى هي فهم الأهداف المراد الوصول

إليها. ويؤدي ذلك إلى توسيع أفق التفكير فيما يخص أي موضوع. عليك كموظف أن تفكر في تأثيره في أهداف القسم ككل وكذلك في الزبائن، والمنافسة، والتعويضات. كيف سيؤثر الوصول إلى الهدف في النمو بشكل عام في المؤسسة إضافة إلى هامش الربح؟ إذا شعر الموظف بحاجته إلى استيضاح بعض الأمور المتعلقة بالعمل فعليه ألا يتردد بالاستفسار وألا يجازف وإلا فإنه سيخسر الكثير من الوقت ويتعرض للإحراج وكذلك للغضب من قبل مديره مما سينعكس سلباً على صورته.

إن عليك القيام بالتفكير المسبق والعمل اللاحق، وذلك بتحديد الهدف بكامله وبجميع العناصر المكونة. ويمكن للموظف أن يقدم أفضل ما عنده في الوقت المطلوب عندما ينظم جدولاً بما عليه أن يؤديه والتوقيت المناسب لتحقيق كل مهمة، وبذلك يتمكن من معرفة المصادر المتوفرة لديه والتي سيحتاج إليها لكل خطوة، فيعمل على خطوة واحدة بينما يجمع المعلومات المتعلقة بخطوة ثالثة مثلاً، وبذلك يتم عملك في الوقت المطلوب وعلى أفضل وجه، وربما أتيحت لك الفرصة لتقديم الاقتراحات لأجل الصالح العام.

إذا كانت لديه اقتراحات لتحسين العمل ولكنها خارجة عن المطلوب فيجب أن يناقشها الموظف مع مديره أولاً ليعرف كيف يمكن له أن يمضي. فربما يطلب منه أن يستمر بما هو مطلوب وإرفاق هذه المقترحات في وثيقة منفصلة في الوقت نفسه، أو ربما يطلب منه مناقشة أمرها شفهيًّا ليرى كيف تؤدي إلى تحسين العمل. إن إمكانية تقديم الاقتراحات قيمة بلا شك ولكن من الضروري معرفة الطريقة المناسبة لذلك

إن التأخير في تسليم العمل يسبب إزعاجاً كبيراً للمدير إذا تم بدون علمه، وقد يصبح ذلك وصمة على جبين الموظف باعتباره مصدراً للمشاكل. فليس هناك أسوأ من خسارة صفقة أو القيام باتصال تلفوني حاسم بدون إبلاغ المدير بالأمر والحصول على جوابه فيما يتعلق بمثل هذه الأمور.

والتوقيت المحددين من قبل المدير، لا مجرد الإقدام على الأمر بدون استشارة، لأن ذلك لن يجعل من المرء موظفاً أفضل وربما يؤدي إلى العكس.

أما إذا شعر الموظف بأنه لن يكون بإمكانه تسليم العمل المطلوب في وقته المحدد له فعليه أن يجتمع مع مديره ليعرف كيفية تنظيم الأولويات بحيث يهتم بالأمور المستعجلة أولاً ليكسب مزيداً من الوقت. إن التأخير في تسليم العمل يسبب إزعاجاً كبيراً للمدير إذا تم بدون علمه، وقد يصبح ذلك وصمة على جبين الموظف باعتباره مصدراً للمشاكل. فليس هناك أسوأ من خسارة صفقة أو القيام باتصال تلفوني حاسم بدون إبلاغ المدير بالأمر والحصول على جوابه فيما يتعلق بمثل هذه الأمور. عليه أن يأخذ بالاعتبار أنه ليس وحده من لديه أعباء كثيرة وإنما مديره مسؤول عن جميع الموظفين وعن تقاريرهم بكاملها لا عن تقاريره هو وحده، أي أن على المرء أن يفكر لأبعد مما هو فيه.

إن أسوأ ما قد يتعرض له الموظف هو خسارته لصفقة أو عدم الأخذ برأي مديره في خطوات العمل، لأنه حينها سوف يتحمل مسؤولية الفشل وحده. لذلك عليه أن يظهر احترامه لمديره بإشراكه في جميع المشاكل مقدماً اقتراحاته بالحلول إذا أمكنه ذلك، فيحصل على دعم مديره.

أذكر صفقة تمت منذ وقت طويل، حيث حصل زميل لي على أقل من حصته منها لأنه كان يتعامل بصفقات متعددة وبعضها لأسواق أكبر بميزانيات أكبر، مما أزعجه وأدى به إلى أن يهملها ثلاثة أيام. كنت أعرف أن بإمكاننا متابعتها بقوة أكبر أو تسعيرها بسعر أعلى لو أنه أتى إليّ لنناقشها معاً. إن هذه مشكلة

إن على الموظف أن يقر بأهمية المشاركة وباحترامه للإدارة بينما هو يعطي فكرة للزبائن عن أهميتهم بالنسبة للمؤسسة.

واحدة. أما المشكلة الثانية فهي أنه لولا هذا الانتظار لكان بإمكاننا الرجوع للبائع نفسه لإعادة للنظر فيها. لقد أدت خسارة الوقت إلى خسارة الصفقة، وأدى الإهمال إلى خسارة باهظة كان من الممكن تلافيها. ولكن الجيد في الأمر أنها لم تتكرر فيما بعد.

لا تكن بطلاً أو تحاول الاستئثار بالأمور. اعمل على اطلاع مديرك على اتصالات الزبائن والاجتماعات التي تكون فيها أفراد الطرف الآخر من أصحاب المراكز العليا.إن على الموظف أن يقر بأهمية المشاركة وباحترامه للإدارة بينما هو يعطي فكرة للزبائن عن أهميتهم بالنسبة للمؤسسة. يعتبر اصطحاب الموظف لمديره للاجتماعات فرصة له في إظهار قدراته الشخصية أمام مديره بالذات.

إذا كان يتوجب على الموظف أن يقدم استجابات وردود لمديره فيفضل أن يقوم بذلك بطريقة محترفة وبأخذ موعد خاص مع مديره هذا. يمكن للموظف من خلال هذه الاجتماعات أن يطرح فيها ما يريده بكل احتراف دون اللجوء إلى أسلوب التذمر أو التحدث بلغة وطريقة سلبية وأن يعمل على تقديم الحلول للمشاكل، فيعطي بذلك صورة إيجابية مميزة عن نفسه وعمله ومحيطه.

إن اللغة التي يتعامل بها المرء مع غيره لها وقع خاص في النفوس. يجب على الموظف الذي يرغب بالارتقاء وبامتلاك سمعة عطرة أن يختار كلماته بعناية لتدل على تميزه كشخص، فلا يلجأ إلى الصراخ أو قلة التهذيب وأن يعبر عن كل ما يريد باحترام. أما الموظفة فتحتاج إلى تلافي ما يشير إلى أي دلع في كلامها مع الغير لأن ذلك يقلل من مستوى السلطة التي تمتلكها. تعتمد القيادة أساساً على القدرة على

تعتمد القيادة أساساً على القدرة على توصيل الرؤيا بطريقة تفعل الأمور.إن بعض الكلمات لا مكان لها في عالم الأعمال. ويعرف المرء بما يتفوه به.

توصيل الرؤيا بطريقة تفعل الأمور. إن بعض الكلمات لا مكان لها في عالم الأعمال. ويعرف المرء بما يتفوه به.

يمر الطريق نحو النجاح عبر كفاءة وتنظيم وذكاء وإنتاجية القسم الذي يعمل به الموظف. وحينما يعرف المرء بهذه الصفات فسيتمكن من الوصول إلى العمل بالمشاريع الهامة مما يزيد فرصه في اكتساب بطل عظيم، وبذلك تستمر مهنته بالنمو والازدهار.

يؤدي الالتزام بكل ما سبق إلى تعزيز قيمة الموظف واكتسابه لثقة مديره فيتكل عليه في كل الأوقات وتحويل العادي من الأمور إلى ما هو مميز. إن أفضل ما في الأمر أنه يؤدي إلى اكتساب الموظف لخبرات قيّمة، وقدرة على رؤية الصورة الشاملة، وحل المشاكل والعمل الجماعي، وشرف تقديم أفضل العمل والنتائج. والأهم من ذلك معرفة المرء بنفسه.

أسئلة

- هل تؤدي عملك على أكمل وجه وفي الوقت المطلوب وباستمرار؟
- هل تستطيع بكل ارتياح أن تستفسر عما تريد؟
- هل بإمكانك طرح الاقتراحات التي تعزز العمل؟
- هل تقوم بإطلاع مديرك على اتصالات الزبائن والمفاوضات الصعبة والاجتماعات الهامة؟
- هل تقوم عادة بالبحث عن الحلول؟
- هل تتميز بالثبات في أداء العمل وتوجيه النتائج لتصل إلى الغايات المطلوبة؟
- ما هي الخطوات التي يمكنك اتخاذها لتجعل مديرك دائم الاعتماد عليك؟



الفصل

14 السيطرة على الهواجس والسلوك الدفاعي

نشعر جميعاً بالقلق ونهتم برأي الآخر بنا، فما بالك إن كان الآخر هو المدير بحد ذاته. قد ننزعج من مجرد كلمة ربما صدرت منه عن غير قصد. قد يتطور هذا الانزعاج ليصبح قلقاً كبيراً ومصدراً لطاقة سلبية تستنفد إيجابيات أعمالنا وابتكاراتنا وحتى تسرق منا أنفسنا. كما نقلق كذلك على أمور كثيرة، منها أن تنسب إنجازاتنا الشخصية إلينا، وبأن نحصل على التقدير كلاعبين في مكان العمل. ربما يتجاوز القلق المستوى المعقول. فنحن نريد أن يسود الاحترام والنزاهة في مكان العمل لكي يصل مستوى الإنتاج والتعلم إلى أفضل ما يكون. ولا نستطيع أن نتحمل التهديد بفقدانهما وقد يصل الأمر إلى الهواجس التي تتملك المرء نتيجة لأي تهديد بفقد هذه القيم.

قد يتطور هذا الانزعاج ليصبح قلقاً كبيراً ومصدراً لطاقة سلبية تستنفد إيجابيات أعمالنا وابتكاراتنا وحتى تسرق منا أنفسنا.

إن معرفة المرء لما يهمه من قيم وحمايتها بكل ما في وسعه أمر مشروع حتما. لكن التفكير الزائد عن حده في بعض الأمور قد ينقلب إلى ضده. يستطيع المرء الذي يتحكم بتفكيره من تجاوز العقبات بكل

سهولة. من الضروري أن يمتلك المرء رؤيا واضحة للموقف ليتمكن من تقييمه واتخاذ الخطوات أو تلافيه. وفيما يلي أمثلة على بعض المواقف والنصائح التي تريح عقل المرء من كثرة التفكير:

- يقوم مديري عادة بإلقاء ملاحظات ساخرة ومتهكمة تجرح مشاعري.

إذا كان مديرك يقوم بذلك مع الجميع فبإمكانك مفاتحتهم بالأمر لتعرف ما يفعلون بدورهم حيال ذلك. أما إذا كان يختصك أنت بالذات فأمامك ثلاثة خيارات:

- تستطيع مواجهته لتعرف السبب، ولكي تلفت نظره إلى الطريقة التي تحب أن يعاملك بها.
- تستطيع أن تتقدم بشكوى خطية ضده للمسؤولين.
- تستطيع أن تتفهم طبيعته تلك وأن تتقبلها بحيث لا تؤثر فيك لأنك تهتم بتقييمه لأداء العمل فقط.

على أية حال، فقد تتوصل إلى معرفة أن هذه طريقة مديرك في المزاح أو لإقامة الحواجز بينه وبين من هم دونه كأداة إدارية، أي أن الأمر لا يتعلق بك شخصياً وإنما يتعلق به هو. عندها تستطيع أن تستريح فهو لن يتغير بين ليلة وضحاها وليس هناك تهديد لعملك أو مستقبلك، ويمكنك أن تتصرف حيال ملاحظاته المزعجة مما يشعرك بالراحة، ولا تدري فربما غير الطرف الآخر من سلوكه هذه.

- عادة ما أفكر فيما وراء الملاحظات العابرة مما يجعل الأمور أسوأ مما هي عليه بنظري.

أذكر حادثة مع شخص عرفته أراد إبلاغ مديره الموجود في الإدارة العليا بأنه يحتاج إلى المغادرة باكراً، أي في الساعة 6:30 مساءً. ولم يستطع التحدث شخصياً مع مديره فترك له رسالة بالبريد

الإلكتروني بواسطة مساعدته الشخصية وبأنه يستطيع الاتصال به بواسطة الهاتف النقال. لكن في اليوم التالي وصلته رسالة إلكترونية من مديره بأنه كان عليه أن يخبره بالأمر. فتملك الغضب صديقي لشعوره بالذنب عن غير قصد ولاعتقاده بأنه يعمل بكد لكن مديره يريد أن يمنعه عن الذهاب لرؤية المباراة التي يشارك فيها ابنه. يمكن فهم هذا الأمر بطريقة أخرى إذا نظرنا إليه من زاوية ثانية. فالمدير يرزح تحت الضغوط ويحتاج إلى وجود هذا الشخص إلى جانبه، وربما لم تصله رسالة الموظف أصلاً أو وصلته في وقت غير مناسب. ولم ينكر المدير قيمة عمل هذا الموظف أو يذكر أي شيء يتعلق بالمباراة. قد يحصل مثل هذا الأمر مع أي كان، بأن ينسى العديد من النقاط في حادث ما ويركز على بعضها. وهنا من الأفضل أن يفكر الإنسان بروية فيما حصل، ويتمعن في الظروف المحيطة بالشخص الذي يطلق هذه الملاحظات وكذلك بحالته النفسية في تلك اللحظة، فربما وجد أن ذلك الموقف يعبر عن تقييم المدير الكبير له.

- أحسست بالإحراج أمام الجميع في أحد الاجتماعات لأنني لم أكن مستعداً له وحاولت أن أختلق المعلومات ولكنني كنت مفضوحاً تماماً.

ربما لم تكن الأمور بمثل هذا السوء كما تعتقد أو أنت تقسو على نفسك. تستطيع أن تسأل أحد الزملاء ممن تثق به عن رأيه فيما حدث في ذلك الاجتماع، فربما يخبرك بأنك كنت أفضل مما تعتقد، أو ربما ليس لدى الآخرين أية معلومات أفضل مما لديك، كما أنك تستطيع أن تبعث للجميع لاحقاً مذكرة تؤكد على معلوماتك كما تحوي المعلومات الإضافية أو وجهة نظر جديدة مبنية على الاجتماع.

هناك ما يعطيك الثقة أفضل من المعرفة. ومن المفضل دوماً الإقرار بما لا تمتلكه من معلومات بدلاً من محاولة التظاهر بالعكس،

فتقع في الإحراج وتفقد المصداقية. كن على استعداد كافٍ دائماً. حتى عندما يفشل الاجتماع فلن تفقد مصداقيتك.

- لقد تم استبعادي من ترشيحات الترقيات ولا يشعر أحد بوجودي أو أهميتي في المؤسسة.

يجب عليك أن تقوم بدراسة الأمور المتعلقة بالترقيات من جميع الجوانب لكي لا تشعر بمثل هذا الشعور ثانية. فهل أوضحت للمسؤولين رغبتك بالترقية وأهدافك في العمل؟ وهل هذه هي المرة الأولى التي يحدث فيها مثل هذا الأمر؟ هل تعرف الإدارة العليا بإنجازاتك في العمل؟ ما هي الطريقة التي تمت بها إشغال الوظيفة؟ هل تعتقد بأنه من المنطقي أن يشغل شخص آخر مثل هذه الوظيفة؟ عليك أن تناقش الأمر مع مديرك بكل هدوء لتتوصل إلى فهم أعمق لما حدث، ولكي توضح أهدافك وإمكانية تحقيق خططك. وإذا كان مناسباً للمؤسسة يمكنك مقابلة مدير الموارد البشرية لتبحث معه في الأمر، فتلفت أنظار المسؤولين إليك ولا تتردد في توجيه الأسئلة حتى لو كنت تخشى سماع الإجابة لأنك لن تتمكن من إصلاح الأمور إذا لم تتوصل للأسباب. ومن ثم حاول المساهمة بشكل أفضل في العمل وتحقيق أهداف المؤسسة. ربما توصلت إلى معرفة أن هناك فارقاً حقيقيًّا في الأسلوب أو عدم الارتياح لشخصك من قبل المدير الذي قام بالتعيين. إن من حقك الشعور بالغضب، ولكنك يجب أن تفعل شيئاً حياله.

- أعمل باهتمام على صفقة تخص المؤسسة، ولكن يتم استبعادي عندما يرد اتصال من أحد الزبائن بشأنها أو عند المناسبات الاجتماعية المتعلقة بالزبائن، ويتم الطلب من موظف آخر الاهتمام بهذه الأمور حتى أصبحت كلما أراه أشعر بغصة في حلقي.

يجب عليك تدارك الأمر بسرعة وذلك باتخاذ الخطوات العملية،

وأمامك اختيارات محدودة، كمخاطبة مديرك الذي يعمل على الإقلال من شأنك بكل تهذيب مستفسراً عن سر استبعادك وموضحاً ضرورة وجودك لتحقيق الأهداف المرجوّة. يمكنك كتابة هذه النقاط لكي لا تغفل عن شيء أثناء الاجتماع موضحاً الأحداث المحددة. أما إذا لم يحدث أي تغيير في الأمر أو تم تطمينك فقط بدون حدوث شيء عملي، فعليك مقابلة من هو أعلى مرتبة من مديرك لتوضح له الوضع وتأثيراته عليك مطالباً بالتغييرات. فتقوم بفضح سياسات مديرك وتعرف رأي الإدارة الأعلى بما حصل. إن لم تصل إلى ما تريد فبإمكانك إيصال الأمر إلى مدير الموارد البشرية. ولا تخشَ شيئاً فأنت تدافع عن المؤسسة لاهتمامك بما يجري فيها ما دمت ضمن الإطار المعقول للمشكلة ولا تبالغ بما جرى.

فربما كان سبب استبعادك الخشية من تهديدات يشكلها وجودك أو لرغبة الآخرين في أن تنسب إليهم الميزات، فاعمل على القضاء على هذا الأمر منذ البداية وإلا استفحل. لا تدع مثل هذه التصرفات تغير من أخلاقك وتدفعك إلى عدم الثقة بالزملاء والميل إلى التكتم والسريّة والشك. إن هدفك الأساسي هو إتقان العمل فتنتقم لنفسك وتصل إلى أهدافك على المدى الطويل.

إذا كان جو العمل تتخلله هذه الأمور فأمامك عدة خيارات: إما أن تحاول التكيف في أجواء العمل أو تحديد مكان آخر تود أن تنتقل إليه وتخطط للأمر قبل أن يصيبك الأذى. ولكن عليك الانتباه إلى كل شخص يمكن أن يمسّك بضرر وما إمكانية استمرار وجوده؟ وأن تحاول معرفة علاقته بالإدارة العليا فربما كان مدعوماً من قبلها. هل لقيت مشكلتك اهتماماً أو تجاهلاً من قبل المسؤولين؟ تتيح لك الإجابة على هذا السؤال التوصل إلى معرفة كيف تجري الأمور على حقيقتها ولم تعتبر مقبولة وإن كان بإمكانك التعايش معها.

- أشعر بأن المدير الجديد لا يعتبرني ممن يخصونه مما يهدد مستقبلي في المؤسسة، كما أن أفكاري ومقترحاتي لا تلقى التقدير أو القبول. نتيجة لذلك أجد نفسي أعجز عن الاهتمام بالعمل وتستحوذ على أفكاري هواجس بشأن مستقبلي.

تحتاج إلى النظر للأمور بموضوعية. فهل لديك أدلة محددة بأنه يتم تجاهلك من قبل المدير؟ وهل يعاملك بطريقة مختلفة عن الآخرين ممن تعتبر أنهم يخصونه؟ ربما كان منهمكاً في العمل أو يوجه اهتمامه لقسم آخر لأن القسم الذي تعمل به يسير بشكل أفضل. وهل يتلقى الزملاء في الإدارة مساعدة على شكل أموال أو مصادر ليست متاحة لك؟ هل أنت ممن يفيدون المؤسسة؟ هل قامت الإدارة السابقة بتقدير مجهوداتك بمراجعاتها الجيدة وبالترقيات؟ هل أنت على استعداد لترك العمل إذا استمر شعورك بعدم الأمان وهل باستطاعتك الحصول بسهولة على وظيفة في مكان آخر؟ ما هي الشركات الأخرى التي تتطلع إلى العمل بها لما لديها من مزايا، وهل تمتلك اتصالات معها؟ يجب عليك أن تحتاط بالتخطيط لهذا الأمر بحيث تكون مستعداً في حال حدوثه فجأة.

عليك أن تقلب الأمر من جميع وجوهه، ثم تقوم بعقد اجتماع مع المدير الجديد، فتخبره وبكل هدوء بأنك تقدر الضغوط الجديدة، وترغب في التباحث بشأن السياسات المستجدة بكل إيجابية، بحيث يكون جدول أعمالك بين يديك لتستعين به أثناء ذلك. كما عليك أن توضح له أنك تهتم بعملك وتستمتع به وتود أن تبقى منتجاً في المؤسسة، وتستوضح منه عما أزعجك وتخبره بما جرى. فلربما ليست لديه النية أو حتى فكرة عما يحدث لك، وتطلب منه لائحة بالأولويات لتتفهم

عندما تضع نفسك في الواجهة فستكسب الكثير: كاحترام مديرك لك، وفهم أعمق للضغوط والأولويات في القسم الذي تعمل فيه، ولموقعك الفعلي وما يناسبك.

بشكل أفضل الأسباب التي أدت إلى تجاهل طلباتك.

لقد وضعت نفسك في الميزان، وما عليك سوى أن تنظر في أعماقك لتعرف تأثير المقابلة عليك والتي ربما تبدو في نبرة صوتك وأنت تقف على الباب في نهايتها، وليس لديك ما تخسره لأنك تعرف قيمتك بالنسبة للمؤسسة والصناعة كلها. عندما تضع نفسك في الواجهة فستكسب الكثير: كاحترام مديرك لك، وفهم أعمق للضغوط والأولويات في القسم الذي تعمل فيه، ولموقعك الفعلي وما يناسبك. كما أنك ستجعل من مديرك شخصاً أفضل.

إذا علمت أنك لست من أفراد الفريق الجديد من وجهة نظر الإدارة فستشعر بأنك تتلقى صفعة حتى لو كنت في قرارة نفسك تشعر بهذا الأمر، وتحتاج إلى أن تسأل كيف ومتى يمكن تغيير هذا الأمر بعد أن تفكر باستعدادك للتغيير المطلوب. فربما تكون المشكلة في تفهمك للأمر فقط. لكن إذا يبدو الخلاص موضع جدل فليس أمامك سوى أن تقوم بالاستعداد للخطة الثانية.

تحمل المواقف السابقة العبر القليلة ولكنها على درجة من الأهمية، فالتواصل مع الذات أولاً ومع الآخرين ثانياً مفتاح لكل الحلول، وخاصة ما يأتي بعد تفكير معمق بين المرء وذاته، ويتم التعبير عنه بالمنطق الواضح. إن الإدراك حقيقة واقعة. يجب عليك معرفة نظرة الآخرين نحوك لتعمل على تطوير صورتك كما ترغب وتستحق.

عليك أن تعرف بأن التغيير والسياسات أمر واقع ومستمر وأن طوق النجاة الوحيد هو امتيازك بالعمل.

إذا كنت تتوقع قيام البعض بتصرفات معينة فلا تتفاجأ لدى حدوثها فعلاً. عليك أن تعرف بأن التغيير والسياسات أمر واقع ومستمر وأن طوق النجاة الوحيد هو امتيازك بالعمل. مهما حصل داخل المؤسسة

فعليك أن تهتم بالزبائن والموردين فتصبح حلال المشاكل الذي يمتلك العلاقات الممتازة وهو الأمر الذي سيضمن لك وظيفة المستقبل، وهذا هو بالضبط ما حصل لي. ولن أنسى بتاتاً الزبائن الذين تحدثوا لصالحي بدون أن أطلب منهم ذلك مما ساعدني على اجتياز المصاعب التي كنت أمر بها.

إن مواجهة المواقف الصعبة لا يستهان به. وبالنسبة لي كان أسوأ موقف حين شعرت بأنني مكبلة أو معزولة بطريقة مقصودة، حيث استثنيت من الدعوات لحضور فعاليات المؤسسة الهامة عندما كنت أشغل منصب في مستوى نائب الرئيس للمبيعات. كان من الممكن تحقيق النتائج لو تم لقاء بيني وبين الزبائن. ذهبت مباشرة لمسؤول الدعوات والسفر موضحاً بأنه لا يمتلك صلاحيات بهذا المجال فيما يتعلق بي، فليس التعاون هو أولوية بالنسبة لهذا الشخص وإنما السياسات والسيطرة. ولم أرغب بإزعاج مدير هذا الشخص الذي يتحمل مسؤوليات أكبر من مجرد دعوة. ولكن كان الأمر أكبر من ذلك بكثير بالنسبة لي لأنه يتعلق بالعاملين معي في قسم المبيعات ولأنني شعرت بعد مواجهتي لذلك الشخص بأنني في موقع سيئ، فلماذا حشرت في هذا الموقع السيئ؟ لقد شعرت بالغضب من جراء ذلك. وعلى الرغم من أن الرئيس بحد ذاته قدم لي دعوة لحضور إحدى الفعاليات إلا أنني لم أشعر بالرضا فما كان ينقصني هو بحث هذا الأمر للوصول إلى الحلول. قد تصورت بأن الرئيس قد أوقف ذلك الشخص عند حده، ولكن الكيل بالنسبة لي كان قد طفح...

إن الحد من التصرفات السلبية ضروري للمحافظة على الموظفين القيمين.

في نهاية الأمر عندما تقدمت باستقالتي للإدارة ذكرت بأنني شعرت بإهانة جراء الاستبعاد لا يمكنني التعايش معها، وكان الأمر

مفاجأة بالنسبة لمديرة الموارد البشرية عندما قابلتها وشعرت بأنها تفهمت الأمر واتفقت معي بشأنه. إن الحد من التصرفات السلبية ضروري للمحافظة على الموظفين القيمين.

إذا وجدت نفسك يوماً في موقع مماثل لأنك جربت إدخال التحسينات ولم تفلح، فلا تكن قاسياً على نفسك وأنت تتخذ القرارات.

قدم لنفسك الدعم الذاتي واجعل الخسارة للمؤسسة لا لك أنت شخصياً، فأنت تمتلك كل الأهمية وتستحق كل الاحترام، واذهب لكي تعمل مع من يستحقك.

قدر نفسك حق قدرها وقيم تأثير هذا التقدير على نفسيتك، ولا تشكك في قيمتك أبداً، فالمعضلة هنا ليست في قيمتك بالنسبة للمؤسسة وإنما لأنك تشكل تهديداً بالنسبة لمن يمتلك جدول أعمال خاص به إضافة إلى دعم من المؤسسة. قم بكتابة اللوائح وفكر بعمق وتخيل نفسك في المواقع المختلفة. تحدث مع مجلس إدارتك الشخصي ممن تثق بهم وتعتمد عليهم عندما تواجهك الصعاب. قدم لنفسك الدعم الذاتي واجعل الخسارة للمؤسسة لا لك أنت شخصياً، فأنت تمتلك كل الأهمية وتستحق كل الاحترام، واذهب لكي تعمل مع من يستحقك.

أسئلة

- ما هي الهواجس التي تنتابك؟ وهل هي متكررة؟
- ما هي مصادر قلقك وما هي دفاعاتك الخاصة؟
- هل تتحمل مسؤولية تصرفاتك وردات فعلك عادة أم أنك تلقيها على الآخرين؟
- ما الذي تستطيع فعله لتكون مستعداً تماماً للاجتماعات من تنظيم الأولويات أو الوقت؟

- ما هو شعورك حيال مواجهة الآخرين وكيف تستطيع أن تستجمع قواك استعداداً للمواجهة؟
- هل تفضل أن تكون في موقع آمن لا تشعر فيه بالسعادة أو أن تكون حراً وسعيداً؟
- ما الذي تستطيع أن تفعله لتحصل على ما يدعمك من حساب بنكي وعلاقات في سوق العمل تتيح لك ركوب المخاطر حتى وإن كلفتك وظيفتك؟
- ما هو الحد الأعلى للصعوبات التي يمكنك تحملها قبل أن تنقلب إلى شخص آخر، وهل يستحق الأمر كل ذلك؟
- هل تدرك بأن المدراء محدودو المعرفة كباقي البشر، وأنه باستطاعتك التميز بسجل عملك المشرف؟
- هل قمت بكل ما بوسعك لتحسّن الظروف الصعبة؟
- هل يؤدي تفهمك لوجهة نظر مديرك والضغوط التي يتعرض لها إلى توضيح الصورة أمام عينيك ولربما لمصلحتك؟

الفصل

15 متى يكون الخروج على القاعدة مقبولاً؟

قامت مجلة تايم بتكريم ثلاثة أفراد باعتبارهم الشخصيات المميزة لعام 2002 لما يتمتعون به من شجاعة ونزاهة، وهم سنثيا كوبر من ورلد كوم، وكولين رولي من إف بي آي، وشيرون واتكنز من إنرون.

لقد سبقهم في هذا المجال العديد من الأشخاص من أمثال رالف نادر وفتزجيرالد وكذلك ويغان وسيلكوود ممن لا يطيقون السكوت على الخطأ. وذلك مثلاً عندما قام مصنعو السجائر بإنكار تأثيراتها في إدمان المدخنين عليها والمخاطر الصحية لمعامل الطاقة النووية والسيارات التي قد تؤذي الملايين.

قام هؤلاء الأشخاص ممن لا يودون التظاهر بأن كل شيء على ما يرام بتحرك مضاد على الرغم من وعيهم بالمخاطر سعياً وراء إشباع قيمهم الأساسية، ومن أمثالهم الكثير ممن لا نعرفهم. لقد عملوا على التسامي فوق الذات والخوف ليحققوا مهامهم. حيث انتقل هؤلاء من دور الموظف إلى دور المواطن بالرغم مما يحمله هذا الأمر من

مخاطر تتهـددهم كخسـارتهم لوظـائفهم أو التعـرض للتهديـدات والتشهير.

إن الأمثلة السابقة تتجاوز الحدود، وربما تجد نفسك فـي موقـف مشابه عندما ترى ما لا يسرك وتتحرك ضده. عليك بالاستماع إلى مـا يمليه عليك ضميرك، وأن تقرر بنـاء علـى أهمية الأمر بالنسبة لقيمك وللمؤسسة. اعمـل على تفحص مكانتك بالنسبة لمديرك. هل يـتم الوثوق بك كمساهم في الفريق؟ هل أظهـرت حكمة مستمرة لـدى التعامـل مـع الأمـور الصعبة؟ هل تعرف بأنك تقوم بتقديم الاقتراحات المثمرة باسـتمرار أو أنك تثير البلبلة والتذمر فقط؟ستتشكل مواقفك والثقة التـي بينـك وبـين الإدارة فروقات أساسية في كيفية تلقيها مساهماتك.

ستتشكل مواقفك والثقة التي بينك وبين الإدارة فروقات أساسية في كيفية تلقيها مساهماتك.

قد لا تتلقى الأمور الهامة التي تلفت نظر مـديرك إليهـا أحيانـاً التجاوب الذي تأمله. ربما يعود ذلك إلى رغبة المدير في ألا تتسخ يديه من هذه الأمور، أو لربما لا تـود الإدارة فـي فـتح الأبـواب علـى مصراعيها لتواجه النتائج السياسية المحتملة مـع الإدارة العليـا.مـاذا يتوجب عليك أن تفعل؟ ليكن إلهامك هو الذي يقودك وخاصة عندما لن تتمكن من السكوت عن الحق.

لقد عملت في الجو الوظيفي لفترة ما بعد حرب فيتنام، حيث كانت تسوده سلاسل من الأوامر والقواعد على الطريقة العسكرية. وتوجـب على الجميع التقيد بهذه السلسلة بحذافيرها، وغالباً ما كانت الأمـور تسـير على ما يرام. تجول في خاطري الآن المواقف المعدودة التي مررت بهـا عندما كنت أراجع الإدارة أو الإدارة العليا بشأن بعض هذه الأمور المركَّزة على التي الأمور تخص الموظفين كـالتحرش بـالمرأة، والتسـلط علـى

الضعفاء، والاستهزاء ببعض أفراد فريق العمل وما إلى ذلك. لكنني لم أستطع السكوت، ولا أعتقد أنني تأذيت شخصياً من جراء موقفي الثابت في وجه الضغوط. وفي المقابل أعتقد بأنني كنت سأتسبب بضررٍ أكبر لنفسي لو أنني تجاهلت الحقيقة وعجزت عن التحرك، فهذا يتعارض تماماً وقيمي الخاصة.

لطالما كان خياري الأول هو في إجراء المحادثات المباشرة مع أصحاب النفوذ، فكنت أتحدث مع مديري وجهاً لوجه لتقديم تفسيرات للنتائج التي ستقع على صاحب العلاقة والفريق ككل، ولا بد لأي شخص يتمتع بالأخلاق والأحكام المعقولة أن يجد أنه من غير المحتمل أن يقف الآخرون في وجهه، لا بل من الأرجح أن يصفقوا له وهو ينجز مهمته.

لا بد لأي شخص يتمتع بالأخلاق والأحكام المعقولة أن يجد أنه من غير المحتمل أن يقف الآخرون في وجهه، لا بل من الأرجح أن يصفقوا له وهو ينجز مهمته.

ليست هناك من ضرورة لأن يتم الأمر بطريقة دراماتيكية، لأنك إن كنت ممن يعتبرون المؤسسة جزءاً لا يتجزأ منهم فستشعر بالمتعة بينما تنتاب من حولك مشاعر الدهشة. ففي مرات متعددة ولدى مشاهدتي للتلفزيون في المنزل كنت أقوم بالاتصال بغرفة الأخبار في المحطة التلفزيونية التي كنت أعمل بها، وذلك للتنبيه على أخطاء وردت على الشاشة بدون أن أعلن عن نفسي. وكان ذلك يعود عليّ بالمتعة والإحساس بالرضى.

أحببت دائماً البرمجة ووضع استراتيجيات المبيعات والتسويق لجدول الأوقات الساخنة والمفضلة على الشاشة، وقمت باقتراح فكرة على مديري بالقيام بعرض أولي لنظرة سريعة على برنامج هام خلال فترة الوقت الساخن والتي عادةً ما يتم حجزها لبرنامج طويل عالي الشعبية. لكن مديري اعتقد بأن الفكرة لن تنجح، ومع ذلك فقد

طلبت منه الإذن بعرض الفكرة على نائب الرئيس الذي وافق عليها. ونجح البرنامج وحقق أعلى النتائج في التقييمات في تاريخ الشبكة التلفزيونية، وتمت دعوتي من قبل مديري والمدير العام لتهنئتي. إلا أن مبرمج الشبكة لم يقر أبداً باقتراحي وربما أيده آخرون. وعلى أية حال فقد اعتبرتها تجربة رائعة في إحراز التقدم المبني على مجرد فكرة طارئة.

قد تجد نفسك في وضع مشابه عندما ترى بأن هناك من الأمور في صميم المؤسسة ما هي بحاجة إلى إصلاحات أو تعزيز يمكنك أن تقوم بها. إن كنت قد استشرت مديرك في البداية ولم يرغب بأن يفعل شيئاً حيالها فاستفسر منه إن كان بإمكانك أن تقوم أنت بالأمر. إذا كان جوابه النفي ولكنك تشعر بالالتزام بهذا الأمر فعليك أن توضح له بأنك تحترمه لكنك مضطر لاتخاذ مزيد من الخطوات العملية. إن المدير الحقيقي هو من سيحاول أن يتفهم وجهة نظرك وقد يوافقك أو يمتنع عن التدخل بالأمر. أما إذا حاول مديرك أن يوقفك عن المبادرة ولكنك لا تود ذلك فعليك بالمضي رغماً عنه في تنفيذ الصواب. إن قيامك بذلك يعطي القياديين فكرة عن شخصيتك، والأهم من ذلك أنك ستعرف قيمك الخاصة ومدى نزاهة المؤسسة وقيادييها. لكن السكوت عن الحق فربما يلحق الضرر بالمؤسسة وبأهدافك وبالفريق العامل وبك أنت شخصياً.

ستعرف قيمك الخاصة ومدى نزاهة المؤسسة وقيادييها.

ولكن عليك أن تتذكر بأن الأمر لا يخلو من المخاطر، وعليك أن تأخذها بالاعتبار.

أسئلة

- ما هي أهمية الأمور التي لا ترضى عنها؟
- ما الذي تستفيده الشركة من تفعيل لهذه الأمور؟
- ما الذي تستفيده شخصياً من تفعيل هذه الأمور؟
- ما مقدار التضحية التي ستقدمها جراء تفعيلك لهذه الأمور؟
- هل يثق مديرك بدوافعك؟
- ماذا سيكون شعور مديرك إذا قمت بتفعيل هذه الأمور وهو غير راغب بذلك؟
- هل سيتم توبيخك رسمياً أو تلميحاً؟
- هل لديك استعداد لخسارة وظيفتك أو الانتقال إلى وظيفة أخرى من جراء هذا الأمر؟
- هل تستطيع أن تتعايش مع نفسك إذا لم تقم بأي تصرف؟

الفصل

16 اكتشاف مقابلات التوظيف

يستمر الموظف ببناء وتطوير مهنته وقاعدتها مهما يكن مركزه من خلال الشركات التي يعمل معها والأشخاص الذين يتعرف إليهم، ويصل إلى ذلك بتحديد كل ما يعجبه في وظيفته السابقة والمحيط الذي يرغب العمل فيه وما سيتعلمه منه ولماذا يرغب في وظيفة معينة بالذات لدى شركة معينة. ويؤدي قيام المرء إلى تشكيل لائحة بمزايا الشركة وكفاءة إدارييها على اجتياز المرحلة الأولى من التحري والاستفسار.

يستمر الموظف ببناء وتطوير مهنته وقاعدتها مهما يكن مركزه من خلال الشركات التي يعمل معها والأشخاص الذين يتعرف إليهم.

إن سمعة المؤسسة التي يرغب المرء في العمل لديها لها أهمية كبرى، لأنها ستعزز من قيمته في سوق العمل إضافة إلى ما تعود عليه من فوائد بما لديها من قيادة ممتازة وفرص للتدريب والابتكار تتجاوز قيمة الراتب الذي يتقاضاه. تعتبر الشركات التي توفر للموظف التطوير والتقدم الأكثر جاذبية.

إن تحديد المؤسسات التي ترغب بالالتحاق بها يجب أن لا يشكل صعوبة بالنسبة لك. يمكن للمرء أن يستعين بوعيه بالمنافسة كخطوة أولى، وذلك بأن يتحرى عن المؤسسة التي يرغب بالعمل لديها بالسؤال

عنها ومقارنتها بمثيلاتها المنافسة أو باستخدام الإنترنت، أو عن طريق الاستفسار ممن يعرفهم، أو من خلال لائحة فورتشن 100 لأفضل المؤسسات. إن كنت من الأقليات كالنساء أو من ذوي البشرة الملونة فيمكنك البحث منطلقاً من هذه النقطة.

بعد أن تتوصل إلى الشركات المقصودة وتكتمل أبحاثك الخاصة حولها وتقوم بتحديد موعد لمقابلة مسؤول الموارد البشرية هناك لن يتبقى أمامك سوى الوصول إلى ما تستطيع أن تلاحظه من معلومات من خلال نظرتك الثاقبة أثناء إجراء المقابلة.

يتيح الوصول قبل موعد المقابلة بربع ساعة من الوقت فرصة للمرء لكي يلاحظ العديد من الأمور كأجواء العمل وتصرفات الموظفين كالهدوء الحذر والتوتر أو السعادة وحرية الحركة والحديث، وهل يقوم الموظفون بالعمل أم بالتسلية، وهل الانطباعات المرسومة على وجوههم تدل على الارتياح أم الانقباض؟ هل كل شيء مرتب ومنظم في المكاتب أم تسودها الفوضى؟ هل يمكن سماع رنين الهاتف أم الصمت المطبق؟ ما هي الطريقة التي يتحرك بها الموظفون، وكيف تبدو ملابسهم؟ هل يسود النظام أم الفوضى في المكاتب؟ هل تعتقد بأنك ستستمتع بالعمل في هذه الأجواء؟

يمكن التوصل بطرق عدة إلى معلومات كثيرة بشأن الاستفسارات التي تدور بذهنك حول القيم، ونوعية الحياة، والعمل، والضغوطات، والابتكار، والتواصل، وفريق العمل.

يحتاج المرء إلى معرفة مهمة القسم وإلى الاستفسار عن وجود بيان مكتوب لهذه المهمة، هل يعكس هذا البيان القيم الأساسية لهذا القسم؟ فهي ستعطيك الدلائل على تنظيم القيادة ومحيط العمل، ومن الذي قام بتسطير هذا البيان؟ من هم الشركاء الأساسيون في القسم وما مدى

انسجام مديرك معهم؟ توفر لك الإجابات على هذه الأسئلة كلها الكثير من المعلومات عن هذا المدير كقيادي لفريق وتشكيله للإجماع في الرأي وسياساته.

يمكن التوصل بطرق عدة إلى معلومات كثيرة بشأن الاستفسارات التي تدور بذهنك حول القيم، ونوعية الحياة، والعمل، والضغوطات، والابتكار، والتواصل، وفريق العمل.

ويجب على المرء أن يعرف معدل تغيير الموظفين في المؤسسة، فإن كان مرتفعاً فعليه معرفة السبب فربما يعود ذلك إلى مشاكل في العمل أو لمجرد الترقيات. كما عليه أن يسأل إن كان هناك قبول للتنوع في المؤسسة، وطبعاً أن يستفسر عن طبيعة الوظيفة نفسها.

هل تمتلك المؤسسة خطة لتسلسل الإدارة، وهل يتم تحديد الكفاءة لكل مستوى؟ هل يتوفر الوضوح في خطوات الترقيات؟هل يتم احترام الإنجازات؟ ما هي احتمالات النمو انطلاقاً من المركز الذي أنت مقبل عليه؟ ما هي تطلعات المؤسسة وسجلها بالنسبة للتنوع في التوظيف والترقيات؟

يجب أن تناقش كل ما يتعلق باستخدامك لتكنولوجيا المعلومات أثناء المقابلة. ما الذي سيكون متاحاً لك من تقارير وبرامج؟ ما هي البرامج الذي ستعمل عليها؟ ما هي أحوال قسم تكنولوجيا المعلومات وهل لديهم العدد الكافي من الموظفين؟ هل يتم اعتماد التواصل بين النظم المتعددة؟ هل أن سهولة الحصول على المعلومات قد تكون حرجة بالنسبة لعملك، فإن كان الأمر كذلك فهل هو ممكن فعلاً أم أنك ستجد أمامك العراقيل.

وأخيراً على المرء أن يقدم أفضل صورة حقيقية عن نفسه وأقربها لمتطلبات الوظيفة لكي يحظى بأفضل راتب متوقع مقارنة بما تقدمه المؤسسات الأخرى، إنما عليه أن يتجنب مناقشة موضوع الراتب منذ البداية لأنه بذلك يعطي فكرة مادية بحتة عن نفسه.

يستطيع المرء أن يصل إلى تفعيل لقيمة الراتب عندما يكون المستخدِم مقتنعاً به وراغباً بتوظيفه، وحالما يُذكر اسمه بالإدارة العليا داخليًّا تأخذ المفاوضات منحى آخر بالنسبة لهذا الشخص. وهنا يجب عليك أن تكون قد استفسرت عن المدى الذي يتراوح فيه الراتب والتعويضات لمثل المركز الذي تود أن تشغله لتكون على وعي به.

يستطيع المرء أن يصل إلى تفعيل لقيمة الراتب عندما يكون المستخدِم مقتنعاً به وراغباً بتوظيفه. وحالما يُذكر اسمه بالإدارة العليا داخليًّا تأخذ المفاوضات منحى آخر بالنسبة لهذا الشخص.

ولطالما وجدت الشخص الذي يهتم أكبر الاهتمام بالراتب هو الأصعب في التوجيه، لأنه يقيس كل شيء بالمال حتى الرضا والإنجازات ولا يقيم وزناً للمساهمة بحد ذاتها. وحيث إن مجال عملي هو المبيعات فقد كان الكثير ممن يعملون طبقاً لنظام العمولة يهتمون بالصفقات التي تعود عليهم شخصياً بالنفع لا على المؤسسة، مما سبب الكثير من التحديات بالنسبة للإدارة، لأن هذه الصفقات كانت مضيعة للوقت لما نتج عنها من رفض أو إعادة هيكلة لهذه الصفقات أو محاولات لاسترضاء الزبائن وما تبع ذلك من عمل.

يرغب أغلب القياديين الأقوياء بتعيين الموظف الذي يرغب بالتعلم والوصول إلى الفوز والقدرة على التكيف والسعي نحو التطور والقدرة على الابتكار. يتم تقدير هذه الصفات عالياً في المؤسسات الهامة. يعرف أفضل من يترشح لمركز وظيفي بأن الراتب وخيارات امتلاك أسهم في المؤسسة والفوائد الأخرى تعتبر كلها جزءاً هامًّا من الوظيفة ولكنها ليست الصفقة كلها، ومن المفهوم أنه بزيادة أهمية المرء بالنسبة للمؤسسة والصناعة ستزداد بالتالي قيمة W2 و401k التابعة له.

من المفهوم أنه بزيادة أهمية المرء بالنسبة للمؤسسة والصناعة ستزداد بالتالي قيمة W2 و401k التابعة له.

عندما تتم مناقشة أمر الراتب والتعويضات أثناء المقابلة فستحتاج إلى التيقظ والاستعداد بامتلاك معرفة مسبقة للرواتب في مثل هذه الوظيفة، وذلك بأن تجري بحثاً على الإنترنت لمعدلات الرواتب بناء على الأماكن الجغرافية للمؤسسات من خلال موقع الوب التالي: www.salary.com. كما يمكنك الاستعانة بموظفين من الشركة لمعرفة معدلات الرواتب فيها.

إذا كان المركز يقدم الحوافز فعلى المرء أن يهتم بتفاصيلها بما فيها فرص امتلاك الأسهم والمكافآت، وكيف يمكنك الوصول إلى أكبر قيمها، وذلك بالسؤال عن المعدلات للتعويضات الشاملة كنسبة. فإذا كان المبلغ الشامل هو 75000$ ولكن 25% منه مرتبط بالحوافز، فإنك تحتاج إلى معرفة قيمة 25% بالضبط. هل الأهداف التي تحتاج إلى تحقيقها واقعية وممكنة؟ وهل يتم تغيير هذه الأهداف بتغير ظروف العمل والاقتصاد والعرض والطلب؟ هل يتم رفع الأهداف والعكس؟

لكن إذا كان الراتب المعروض أقل من المتوقع للوظيفة التي ترغب بها فيمكن المطالبة بزيادة معقولة. وإذا تم رفضها يجب على المرء أن يقرر أهمية هذه الزيادة مقارنة بالوظيفة نفسها ومواصفاتها، وأهمية الفارق في حياته. وهل يستحق الأمر أن يتجاهل هذه الوظيفة التي يمكن أن تقدم له احتمالات التطور على المدى الطويل وسعادة العمل اليومي. وهناك خيارات أخرى بالاستفسار عن إمكانية الحصول عليها بعد فترة من الزمن، وربما يمكن له أن يصل إلى زيادة أكبر خاصة إذا أثبت المرء جدارته بعد فترة من الزمن. وما هي طريقة المؤسسة في الزيادات وهل ترتبط

يجب على المرء أن يقرر أهمية هذه الزيادة مقارنة بالوظيفة نفسها ومواصفاتها، وأهمية الفارق في حياته. وهل يستحق الأمر أن يتجاهل هذه الوظيفة التي يمكن أن تقدم له احتمالات التطور على المدى الطويل وسعادة العمل اليومي.

بالترقيات؟ وهل هناك إمكانية لزيادات كبيرة فيها؟

إذا كانت التعويضات تمثل الاحترام الذي تكنه المؤسسة للمرء فعليك أن تفاوض لتصل إلى رقم محترم فعلا. يجب أن تكون راضياً بالنسبة لما تتقاضاه من أموال حتى لا تتقل بالمشاعر السلبية التي تقلل من طاقتك في العمل. تريد أن تكون حراً لتقدم أفضل ما عندك من عمل.

يتم النظر إلى عقود العمل من زاويتين، فبينما يراها البعض بأنها صمام أمان ينظر إليها الآخرون على أنها قيود تسبق معرفة المرء بطبيعة العمل، وتشكل مدة العقد وظروف سوق العمل الفارق في شعور المرء نحو العقد، فإذا كان العقد لمدة عام فلا بأس بالأمر إنما لا أكثر من ذلك في حال كان هناك خيار أمام المرء، حتى إن مدة سنتين مقبولة كذلك لأن المرء سيحتاج إلى النصف الثاني من العام الثاني للبحث عن وظيفة أخرى، وقد لا تكون هناك فرصة أمام المرء في اختيار توقيع العقد.

من الضروري الاهتمام بتفهم شروط العمل المكتوبة في العقد وهل يتضمن مدة العمل الزمنية؟ هل يشمل الزيادات أو ربما الخصومات؟ هل هناك شرط بعدم العمل لدى المنافسين لمدة محددة؟ أما إذا لم تتمكن من العمل في مجال عملك في المؤسسة فبإمكانك المطالبة بالتعويضات التي تغطي فترة عدم السماح بالعمل لدى المنافس، مع الاهتمام بمعرفة المنافس المقصود؟ وقد يستطيع المنافس أن يشتري المدة الباقية من عقدك من الشركة التي تعمل بها ولكن قد يرفض منافس آخر مجرد إجراء مقابلة معك إذا كنت تخضع لمثل هذا الشرط، ولذلك تحتاج إلى أن تطلب تعويضاً تقدره بضعفي المبلغ الذي تحصل عليه عن الأشهر التي لن تتمكن من العمل بها وذلك ليتبقى لك المال في الفترة التي تليها أثناء البحث عن عمل آخر.

يحتاج المرء إلى معرفة دورة تجديد العقد وإمكانية تجديده وكذلك فترة الإنذار في حال عدم التجديد وهل يعود ذلك لأنه لم يعد ذا قيمة لدى المؤسسة.

توفر العقود الثبات وبعض الأمان، ولكنك يجب أن تضع في ذهنك أن المؤسسة تكتب العقد حماية لمصالحها ولكي تتمكن من الحفاظ على الموظفين من المنافسين. لم أشعر يوماً بالراحة تجاه عقد عمل، وكنت أفضل أن يتوفر لديّ خيار بأنني إنما أعمل بناء على رغبتي الخاصة لا التزاماً بالعمل وما يتبع ذلك من رضوخ لأشخاص أو سياسات أو أماكن معرضة للتغيير في أية لحظة. وكنت أتمكن من رفض عقد بفضل مركزي وخبراتي وأعطيت كلمتي بالبقاء لأقل مدة مطلوبة مع التأكيد بعدم رغبتي بترك المؤسسة. فأنا أفضل العمل ضمن نقاشات مفتوحة أمام الزيادات والتعويضات، ولم أعتقد يوماً بأن التوقيع على عقد مشروط بعدم العمل لدى المنافس هو في صالحي.

توفر العقود الثبات وبعض الأمان، ولكنك يجب أن تضع في ذهنك أن المؤسسة تكتب العقد حماية لمصالحها. إن رفض المرء لتوقيع عقد يضفي ظلالاً من الشك عليه وقد يصبح مسألة سياسية إذا تم النظر إلى الرفض كشك بالولاء.

إن رفض المرء لتوقيع عقد يضفي ظلالاً من الشك عليه وقد يصبح مسألة سياسية إذا تم النظر إلى الرفض كشك بالولاء. وهنا لا مفر أمام من يرغب بالوظيفة من توقيعه، وهنا على المرء أن يعبر عن رغبته الصادقة بالعمل لدى المؤسسة، وعليه أن يكون حازماً فيما يحصل عليه من استفادات مالية (كزيادات وخيارات وتعويضات لدى مغادرة العمل)، ويمكنه الحصول على هذا كله بدون الحاجة إلى توقيع عقد عمل، فالشركة تريده أن يوقع لأنها ترغب بالاحتفاظ به.

في بعض المراحل والأماكن قد لا يتوفر الخيار أمام الراغب

بالوظيفة إلاّ بالتوقيع على العقد إذا كان يريد الوظيفة وخاصة إذا كان سينضم إلى برنامج تدريب فتكون هناك رغبة بالاحتفاظ به بعد إتمام البرنامج. أو ربما تكون الشركة جديدة وأنت شريك أو مدير فيها ولا غنى عنه أمام المستثمرين، لأنه ستدور التساؤلات بشأن استثماراتهم لدى غيابه بسبب عدم وجود عقد عمل يلزمه، وبالتالي تصبح وظيفته ورواتبه مهددة لأنهم سيمتنعون عن الاستثمار.

أسئلة

- كيف تبدو لك الشركة التي ترغب بالانضمام إليها؟
- كيف يتعامل الشخص الذي يجري المقابلة معك ومع الآخرين؟
- هل تميل للمدير الذي ستعمل معه وتعتقد بإمكانية تكوين فريق متناغم؟
- هل أنت مقتنع بالوظيفة وما تمنحه لك من فرص للتقدم والتعلم؟
- هل يتمتع المدير بالذكاء والحساسية والعلاقات الجيدة مع الآخرين؟
- هل أتيحت لك الفرصة لتحصل على إجابات لأسئلتك كلها؟
- هل أخذت انطباعاً جيداً من الأسئلة التي تم توجيهها إليك؟
- هل يناسبك الراتب وهل استوضحت عن الحوافز والزيادات؟ هل أمامك فرصة للوصول إلى أهدافك؟
- هل تهتم بعقود العمل؟
- هل تعتقد بأن الوظيفة فرصة رائعة لدرجة أنه يمكنك التغاضي عن المال وعقد العمل؟

الفصل

17 كيف يمكنك أن تختار مديرك (وتنسجم معه)؟

حينما تسنح الفرصة أمام المرء لتغيير وظيفته يتاح له المجال ليحدد وبكل حرص قيادييه الجدد ومرشدي مساره المهني. فلا أحد أهم من المدير بالنسبة للموظف في حياته اليومية العملية، فقد يكون المدير نعمة بالنسبة للموظف، فهو الذي يستطيع أن يساعده على التعلم والنمو، بينما يقوم ببناء محيط العمل الذي يمكن أن تسود فيه السعادة والشعور بالإنجاز. وبالعكس يمكن أن يجعل المدير السيِّئ حياته تعيسة تماماً.

> *أن كل شيء يكون على أفضل حال بالنسبة للمرء ليستمتع ويقدم أفضل الأعمال عندما يكون هناك تناسق بين قيم المؤسسة وبينه، وينطبق ذلك أيضاً على طريقة التواصل والنوايا والسياسات والتنفيذ العملي.*

نتمنى أن يكون المرء يعرف نفسه وحوافزه ودوافعه، وطريقة التواصل التي تناسبه، والمسار المهني الذي يرغب به، والقيم التي يتمسك بها في حياته الشخصية والمهنية، وخاصة أن كل شيء يكون على أفضل حال بالنسبة للمرء ليستمتع ويقدم أفضل الأعمال عندما يكون هناك تناسق بين قيم المؤسسة وبينه، وينطبق ذلك أيضاً على طريقة التواصل والنوايا والسياسات والتنفيذ العملي.

يمثل المدير نقطة الاحتكاك الأهم بالنسبة للموظف طيلة فترة عمله في المؤسسة، فباستطاعته الوصول بالموظف وجو العمل نحو الأفضل. فيقود المدير الموظف نحو الإبداع والتعلم والتفكير بطرق جديدة بفضل تشجيعه وحثه وإرشاده، ويرفع من أسهمه عالياً في المؤسسة فيكون المجال متاحاً أمام الموظف لارتقاء المناصب.

وقد يحدث العكس تماماً وتصبح حياة الموظف صعبة وبائسة عندما يكون المدير محدود الكفاءة أو مستأسداً أو مستبداً، أو كانت النظرة نحو هذا المدير في للمؤسسة غير جيدة فقد يشمل الموظف بها باعتباره تابعاً له فيؤدي ذلك إلى إتعاسه في الحياة. أما إذا كان المدير أو الموظف مثالياً والآخر واقعياً فستنتاب الموظف مشاعر عدم الارتياح في جميع الأحوال نظراً لما بينهما من تناقضات.

إن قيمة عطاء المرء تعطيه الحق بأن يكون حذراً ودقيقاً في اختياراته لمن سيقدم له مهاراته من الأشخاص. وهنا لا يسعني أن أشدد بما فيه الكفاية على أهمية القيادي الموهوب والمستنير والمتوافق والكريم بالنسبة للموظف..

عادة ما يكون المتقدم لوظيفة من خارج المؤسسة أومن العاملين فيها وقد تم ترشيحه لها من قبل أحد موظفيها. في الحالة الأولى يحتاج المرء إلى الاستفسار عن المؤسسة بحد ذاتها من خلال موقع الوب التابع لها والتقرير السنوي الذي تقدمه. يمكن للمرء أن يستفسر من الزبائن والموردين فيتوصل إلى معرفتها من الخارج وكذلك من العاملين بها ممن يعرفهم، وأن يستوضح كل ما يمكن عن محيط العمل وقيادييه وطبيعة الأهداف وواقعيتها، وكذلك إمكانية الترقي في المؤسسة. أما إن كنت من الأقليات فعليك استيضاح سياسات المؤسسة

ربما يعامل المدير البعض بطريقة مختلفة عن معاملته لغيرهم.

ومدى قبول التنوع وسجل التطورات فيها.

يجب على المرء أن يسأل عن أمور عدة عن الأشخاص الذين سيعمل معهم لكي يتوصل إلى معرفة الأسلوب والتحديات والنزاهة ومحيط العمل. وإن أمكن الاستفسار من عدة مراجع متنوعة كنساء ورجال وشبان صغار من المبتدئين وذوي الخبرة وكذلك أفراد من الأقليات، فربما يعامل المدير البعض بطريقة مختلفة عن معاملته لغيرهم. قد يتم التعامل معك شخصياً بطريقة محترمة إلا أن مشاهدتك للآخرين ممن يتم الإساءة إليهم سوف تضايقك حتماً.

أما إذا كان المتقدم للوظيفة من العاملين في المؤسسة فهو على علم تام بالمدراء والمنتج والأهداف التي تم تحقيقها، ويمكنك أن تعرف كيف تصل بك هذه الوظيفة إلى خطتك المهنية التي قد بنيتها لنفسك.

تؤدي معرفة الضغوط التي يتعرض لها المدير وطريقته في العمل إلى توضيح مدى الانسجام الممكن بينه وبين المتقدم للوظيفة لما لها من تأثيرات على سعادة المرء وإنتاجيته ونموه. إن إجراء مقابلة مع مرء ذكي، واعٍ، نشيط، وذي عقل استراتيجي يثير حقًّا اهتمام المدير. وعليه أن يدع أسئلته تصف طريقة تفكيره.

إن إجراء مقابلة مع مرء ذكي، واعٍ، نشيط، وذي عقل استراتيجي يثير حقا اهتمام المدير. وعليه أن يدع أسئلته تصف طريقة تفكيره.

عندما يتغير مديرك نتيجة لتغييرات داخلية في المؤسسة أو عندما يتم الاستحواذ عليها فستحتاج إلى تكوين علاقات إيجابية مع المدير الجديد بالتكيف معه ويتم ذلك بمعرفة خلفيته ومهاراته وجدول أعماله، وعليك ألا تهتم لما تسمعه عنه من شائعات.

لا بد أن المدير الجديد هو أيضاً قد عرف الكثير عنك من الإدارة السابقة أو من قسم الموارد البشرية أو ربما من مصادر خارجية كالعملاء. يجب أن تتحضر للقاء الأول ومعك الأسئلة التي تود أن

تطرحها عليه، وأن تستمع إليه جيداً وأنت تسأله عن كل ما ترغب بمعرفته وتتيح له الفرصة ليتعرف عليك أيضاً كشخص وكموظف. وإذا كنت تود أن يتم اعتبارك كعنصر هام في فريق العمل فما عليك سوى أن تخبره بذلك بنفسك. إنك أنت المسؤول عن اكتشاف مدى انسجامكما معاً وما هي أهدافه والتغييرات التي يرغب بها.

وعليك أن تتقدم بالمعلومات عن نفسك وأنت تستوضح وجهة نظر مديرك والمؤسسة لكي تعرف ما هي الأهداف الحالية للقسم؟ وما هي الضغوط المحيطة به، وما هي أهداف المؤسسة ككل وكيف يساهم بها القسم؟ ومن الضروري بالنسبة للمرء أن يعرف الضغوط التي يتعرض لها مديره فتأتي توقعاته أقرب ما يمكن للواقع. ويساهم هذا التفهم والتقديرات في أهداف المرء في تنمية مهنته والشعور بالرضا والوصول إلى الأهداف المرجوة، وكذلك في تخمين المرء لكيفية رفع قيمته بنظر هذا المدير.

قواعد إجراء مقابلات التوظيف الناجحة ومتابعتها:

- **القيام بالاتصال لتأكيد الموعد.**
- **الاستفسار عن الوظيفة.**
- **الاستفسار عن الإجراءات المتبعة.**
- **القيام بالمتابعة.**
- **التقدم بالشكر لمن أجرى المقابلة.**
- **المتابعة مع الشخص الذي أجرى المقابلة بخصوص النتيجة.**

إن أول ما ينبغي على المرء فعله هو القيام بالاتصال هاتفياً لتأكيد الموعد لأن ذلك سيعطي فكرة جيدة عنه بأنه يقدر المسؤوليات، ومن ثم الاستفسار عن أية مواعيد لاحقة للمتابعة أو تقديم ما يطلب منه لاحقاً

كمراجع أو تقدمة، وكذلك الطريقة التي ينبغي عليه المتابعة بها، فهل يتوجب عليه الاتصال لاحقاً ومتى؟ أو لربما يفضل هذا الشخص أن يتصل هو بك فيطلب منك انتظار مكالمة منه، وقد تشعر بعدم الارتياح لذلك لأنه قد يمضي وقت طويل قبل تلقيك اتصالاً منه، فيمكنك الاستفسار من مساعده أو ترك رسالة صوتية له شخصياً بعد مضي عدة أيام لتعبر عن اهتمامك ولتبقى في الأذهان. إلا أنه يجب عليك في الوقت ذاته أن تقيم مدى انفتاح هذا الشخص لاهتمامك هذا فربما سببت اتصالاتك المتعددة النفور، ويتوجب عليك على الدوام أن ترسل رسالة شكر للشخص على وقته وجهوده مضيفاً النقاط التي تم الاتفاق عليها واهتمامك الشديد بهذا المركز. قد يتبع المقابلة الأولى مقابلة ثانية مع شخص أو أشخاص سيتعامل المرء معهم في مركزه الجديد. يجب أن يعمل المرء هنا على إرسال نسخة مما تم إلى المدير الذي سيقوم بتوظيفه وللشخص الأول الذي قابله توفيراً للوقت والاتصالات الهاتفية وأية إحراجات قد تنجم مستقبلاً.

تعتبر مقابلة التوظيف أنسب وقت ليعرف كل طرف كل ما يريده عن الآخر، وباستطاعة المرء أن يعرف الكثير عن الشخص الذي يجري معه المقابلة والذي سيقوم بتوظيفه بتوجيه أسئلة مباشرة إليه وملاحظة أمور متعددة تتعلق بشخصيته وطباعه.

- هل يتعامل الشخص الذي يجري المقابلة بالتهذيب مع الجميع؟
- هل يعامل الجميع بسواسية؟
- هل يتميز بالجدية والاحترام مع الجميع؟
- كيف يتعامل مع من هم دونه مرتبة؟
- هل المكتب منظم ومرتب ونظيف؟
- هل يشعر المرء بارتياح لدى النظر إليه؟

- هل يقوم بشيء آخر أثناء المقابلة كالنظر إلى مكان آخر، وهل يعود ذلك برأيك إلى شعوره بالملل أو لأنه يعاني من قصر في التركيز؟
- ما الذي تعطيه الملاحظات السابقة من دلالات عن طبيعة تعامله اليومي؟
- يجب على المرء أن يلاحظ تكرار الأسلوب في الاجتماعات التالية والانتباه للشخص بحد ذاته وللمحيط.

كنت يوماً أجري مقابلة توظيف مع أحد المرشحين الثلاثة الأنسب، وبينما كانت تنتظرهم واحدة منهم خارج المكتب سمعت واحداً منهم يصرخ وهو يتحدث إلى زوجته بأسلوب غير مهذب مما أعطاها فكرة سيئة عنه في حين كنت أحاول إقناعها بمثاليته.

تكشف النقاط التالية أهم ما يتميز به المدير:

- **طريقة التواصل:** هل يتكلم بطريقة مباشرة ويصل إلى لب الموضوع أو أنه يميل إلى الغموض؟ هل يميل إلى الثرثرة ونشر الشائعات أو إلى التهذيب؟ هل يعقد الاجتماعات ويميل إلى الحديث المباشر أو أنه يفضل الطرق الرسمية كتابياً أو إرسال رسائل إلكترونية؟ وهل يقدم استجابة فورية أو فقط حينما تطلب منه؟ هل يعمل بسياسة الباب المفتوح أو اللقاء عبر مواعيد؟ هل يتم عقد مراجعات الكفاءة سنوياً أو بمعدل أكبر؟
- **أسلوب الإدارة:** هل يقوم بتوزيع المسؤوليات؟ هل هو مستبد أو أنه يأخذ برأي الجميع؟ هل يشمل أو يستثني الغير؟ هل هو معطاء أو يستحوذ فقط؟ هل هو أناني فلا تسمع منه سوى كلمة أنا بدلاً من نحن؟ هل يهتم بتعليم الآخرين ولديه إمكانات ليأخذ دور البطل؟ هل سيقوم بمساندتك عند حاجتك إليه؟ هل سيعمل على الضغط على

من يعمل تحت إمرته عندما يتعرض لضغوط عليا؟ هل يهتم بتشكيل فريق عمل؟ هل يعطي الآخرين حرية معارضته في الرأي؟ هل هو ممن يقومون بالفعل لا رد الفعل؟ هل يتحمس لأفكار الآخرين المبتكرة أم يتضايق منها؟ هل يشجع التغيير أم يفضل بقاء الأمور على حالها؟

- **الاحتياجات:** ما الذي يؤرق المدير؟ ما الذي يحتاج إليه فريق العمل وتعتقد بأن بإمكانك أن تحققه؟ ما هي أهدافه وهل تعتقد حقاً بإمكانية تحقيقها؟ ما هي متطلبات الوظيفة التي تطمح إليها؟ ما احتمالات التعويضات (بدون أن يتم الخوض في التفاصيل المتعلقة بالراتب حالياً وإنما في وقت لاحق)؟ أما إذا كان هذا المدير موروثاً فعليك أن تحدد التعويضات بحيث تعمل على الاتفاق على تغيير متطلباتها.
- **الخلفية:** ما هو موقع المدير السابق وما الذي يطمح إليه؟ فإن كان سعيداً في موقعه فلن يتزحزح منه وسيحد بالتالي من فرصك للارتقاء ومما يفرض عليك الانتقال إلى مركز آخر للمؤسسة أو إلى قسم آخر فيها أو حتى إلى ترك المؤسسة. أما إذا كان طموحاً فكم سيبقى في موقعه الحالي ومن الذي سيرث منصبه؟ إن هذه المعلومات ثمينة بالنسبة لك لأنها تقودك إلى اتخاذ قرارات مبنية على المعلومات وتعطيك أبعاداً على مستقبلك الحالي وعلى المدى الطويل.
- **مستوى الطاقة:** هل تتقارب مستويات الطاقة لديك ولدى مديرك؟ هل يمتاز بالحيوية والسرعة والمرح أم أنه يميل إلى الجمود والعصبية؟ هل هو بطيء أم أنه سريع ومتعدد الإنجازات؟
- **مؤهلاته ليحتل مركز البطل:** تحتاج إلى معرفة مدى اعتزاز المدير

بنفسه، وهل يمتلك شهادات أو ميداليات تفوق أو صور لمناسبات تقديرية؟ هل لديه هو شخصياً بطل ومن هو وما مدى علاقتهما؟ هل يعتقد هو شخصياً بالإرشاد وأهمية دور البطل لمن هو تحت حمايته؟ هل تعتقد بأن المدير سيكون صريحاً لدى مناقشتك معه ما يتعلق بنموك المهني؟ هل سيؤيدك ويزودك بأفكار جديدة؟

- **الدوافع:** هل هي التحدي أو الربح أو الوصول إلى الأهداف أو الكسب المادي أوالترقيات أو السلطة والتحكم؟ ما الذي يعطي هذا المرء حماساً للعمل وما الجزء المرهق منه.

يعتبر وجود لائحة للأسئلة التي تود طرحها ضرورية أثناء المقابلة. ويفضل أن يتم طرح هذه الأسئلة في النهاية وهي تزودك بمعلومات مفيدة من ضمنها الإجابات بحد ذاتها بدون الحاجة إلى طرح الأسئلة. مررت شخصياً بتجربة مماثلة حيث قمت خلال المقابلة الأولى بالرد على جميع الاستفسارات، بينما تم تخصيص المقابلة الثانية مع المدير المسؤول عن التوظيف للإجابة عن الأسئلة التي كانت في جعبتي وشعرت برغبتي في العمل معه لأنه أتاح لي هذه الفرصة. وأثمر ذلك عن أربع سنوات عمل رائعة من البناء والنمو نظراً لما كان بيننا من تناسق على الرغم مما مررنا به من صعاب، ونظراً لما امتاز به هذا الشخص من قدرة على الإنصات والاستثارة. كان اختياراً جيداً من قِبَل بعضنا بعضاً.

أسئلة

- كيف تستطيع تعزيز موقفك أثناء إجراء مقابلة التوظيف؟
- ما هي الأسئلة التي تود إضافتها لما سبق؟

الفصل

18 أنواع المدراء

يسهل على الموظف التحكم بنجاحه حينما يتوصل إلى فهم مديره بشكل جيد سواء يختاره بنفسه أو يرثه. يتمتع المدير المثالي بصفات متعددة منها الانفتاح، والحزم، والقدرة على اتخاذ القرارات، والعدل، والذكاء، والتعاطف مع الآخرين، والتفاؤل، والاهتمام بتوفير فرص التعلم والنجاح والنمو والتطور.

ويمتاز المدير المفضل بسياسة الباب المفتوح، ويوفر الاستجابة والرد في الوقت المناسب، كما يهتم بك وبمالك ولا يواجهه يوم سيئ، كما أنه لا يقيم وزناً للشائعات ولا يفقد أعصابه أبداً، وهو عادل تماماً. كما يتحمل الضغوط بدون أن يصب جام غضبه على الآخرين الذين يعملون معه، ويهتم كذلك بمحيط العمل ويشعر مع الغير وكأنه مكانهم، وينسب الإنجازات لأصحابها، كما يهتم بالرأي الآخر فيما يتعلق بالسياسة.

إن مثل هذا المدير المثالي وللأسف لا وجود له في الواقع مهما حاول كل مدير في العالم أن يصبح كذلك. ولا بد للمرء لكي يتعايش مع المساوئ أن يقنع بالصفات الأساسية المرغوبة في المدير كالذكاء والعدالة والأمانة والقدرة على اتخاذ القرارات والإرشاد والقدرة على

التواصل بوضوح، وامتلاك العلاقات الجيدة، وأن يتمتع بالاحترام والكلمة المسموعة لدى المؤسسة، وأن يحظى عمل القسم الذي تعمل به بتقدير واهتمام المؤسسة.

نورد فيما يلي أمثلة على بعض أنواع المدراء مع اقتراحات لتسهيل إقامة علاقات ناجحة بين المدير وموظفيه:

مقارنة بين المدراء من النساء والرجال

تتجاوز المهارات القيادية النوع الاجتماعي. ويتميز المدراء بأساليبهم الشخصية المختلفة بغض النظر عن كونهم من النساء أو الرجال. ويرجع الانسجام بين المدير والموظف إلى التفاعل على المستوى الشخصي. تكمن ميزات المدير أو المديرة الرائعة في وجهات نظرهم الشخصية وما يتمتعون به من ذكاء وتعاطف وأسلوب وتجربة واحتكاك داخل وخارج المؤسسة، وعلى الموظف القيام بالتكيف مع أسلوب مديره/مديرته، إذ يمكن للمدير أو المديرة أن يكون مهزوز الثقة أو مستأسداً، لكن الصفات المتجذرة باعتقاد من يمتلكون أفكاراً مقولبة هي بأن الرجال يميلون إلى الخشونة بينما تتميز النساء بالخبث والميل إلى القيل والقال ولكن الحقيقة أن العكس صحيح أيضاً.

وجد استطلاع المكاتب في الولايات المتحدة الأمريكية الذي تم نشره في مارس/أذار من العام 2003 أن حوالى 9.4 مليون من المناصب الإدارية والتنفيذية تشغلها نساء ويمثل هذا الرقم ما نسبته 45% من هذه الوظائف لعام 2002. وسيؤدي اندماج الأساليب والأنواع الاجتماعية والمهارات إلى التغلب على الأفكار المقولبة المتعلقة بالنوع الاجتماعي.

إن امتلاك العظمة أو الافتقار إليها تعتمد على وجهة نظر المرء نفسه، ومقدار ما يتميز به من ذكاء وشغف وأسلوب وخبرة وعلاقات داخل العمل وخارجه.

إن أكثر ما يهم المرء بما يتعلق بصفات مديره هو الكفاءة والعلاقات العالية المستوى والشعور نحوه بالارتياح، فمن المهم أن يعرف المرء إن كان مديره يعد من ذوي الأهمية بالنسبة للمؤسسة وأنه بطل، وإن كان الجميع يتمتع بالعمل معه، وإن كانت هناك إمكانية ليكون مديره بطلاً بالنسبة له، وكذلك معرفة إن كان المدير يقوم بترقية موظفين من النوع الاجتماعي الآخر وما هي طبيعة علاقته بهم. فأنت تود أن تعمل مع شخص يمتلك الوعي والاستنارة والمساواة.

لقد عملت مع نساء عظيمات وغير عظيمات، وكذلك بالنسبة للرجال. إن امتلاك العظمة أو الافتقار إليها تعتمد على وجهة نظر المرء نفسه، ومقدار ما يتميز به من ذكاء وشغف وأسلوب وخبرة وعلاقات داخل العمل وخارجه. فالأشخاص لا يتميزون عن غيرهم سوى بما يمتلكون من مهارات وأهداف واحتياجات ورغبات، وعليك أنت أن تعرف كيف تتمكن من الانسجام مع أساليبهم.

المدير مهزوز الثقة

لا شك بأنك تذكر أيام المراهقة التي مررت بها حين كنت تخضع لضغوط العلاقات مع الأصدقاء والرغبة بأن تكون محبوباً من قبل الجميع، حيث عادة ما يتم تصنيف الأشخاص في هذه الدوائر من المجتمع إلى قياديين ورياضيين وأبطال وطلاب مميزين إضافة إلى بعض الأشخاص العاديين جداً والذين يتوقون لما يميزهم. ومن كان من الفئة الأخيرة لا يستطيع أن يغير من أمره حتى لو أصبح راشداً، وإن كنت تعمل تحت إمرة هذا الشخص الذي يحتاج إلى إثبات وجوده للآخرين كما لنفسه

إن هذا الشخص يحتاج إلى النجاح بشدة وإلى الشعور بأنه الأفضل على الدوام. إنه يريد أن يصبح هاماً وأن ينجح من أعماق قلبه.

على الدوام فستعاني الأمرين. فمثل هذا الشخص يعاني من انعدام الثقة بالنفس، ويظهر شعوره بعدم الثقة بمظاهر متعددة. فقد يبخل بالمعلومات والمعارف ويحتفظ بها لنفسه لأنها مصدر قوة، وقد تشعر معه بكبت للحرية لأن هذا المدير يرسم حدوداً لا يريدك أن تتخطاها في محاولة لإحكام سيطرته الكاملة لأنه لا يريد أن يتجاوزه شيء. وإذا حاولت الاستفسار عن مرشد ما أو معرفة أمر يتعلق بالأقسام الأخرى فإنه سيشعر بأنه مهدد. إن هذا الشخص يحتاج إلى النجاح بشدة وإلى الشعور بأنه الأفضل على الدوام. إنه يريد أن يصبح هامًّا وأن ينجح من أعماق قلبه.

المدير المستأسد

يترك المدير المستأسد تأثيراً مرهقاً وتعيساً على الآخرين كما لو كانوا في ورطة. وهذا النوع من المدراء هم أكثر من أرغب في الابتعاد عنهم، إذ لا يؤدي صخب المدير المستأسد إلى أيّة نتائج حقيقية كما يتوهم البعض ويكلف جهله المؤسسة غالياً، كما يصعب على الجميع تقبله كقيادي وبأنه قد تمت حمايته وترقيته.

إن المدير المستأسد يخسر الأفكار والولاء والحقيقة لأنه يقضي على روح الحماسة والجميع يرتعد أمامه، فيكلف المؤسسة غالياً من فقدان للطاقات والأفكار والسكوت عن الخطأ خوفاً منه أو بقصد إعطاء الصورة السيئة عنه.

غالباً ما يصل المدير المستأسد إلى ما يريد بإرهاب الآخرين الذين يعجزون عن تحديه. يمتاز هذا المدير بالذكاء فهو يعمل بدون حاجة لرأي مساند من الآخرين، ولكنه يخسر الكثير. إن المدير المستأسد يخسر الأفكار والولاء والحقيقة لأنه يقضي على روح الحماسة والجميع يرتعد أمامه، فيكلف المؤسسة غالياً من فقدان للطاقات والأفكار والسكوت عن الخطأ خوفاً منه أو بقصد إعطاء الصورة السيئة

عنه، مما يؤدي كذلك إلى خسارة الموظفين الأساسيين وبالتالي إلى ضرورة استبدالهم ولأن تقام المحاكم والقضايا ضد المؤسسة بسببه. يعتقد المدير المستأسد أنه يمتلك القوة حين يرتعد أمامه الآخرون، لكنه في الحقيقة يخسر احترام الآخرين وصدقهم وروح الفريق الواحد، ويؤدي إلى خسارة المؤسسة لأيام عمل نتيجة غياب الموظفين المتكرر لأن مثل هذا المدير يسبب لهم الأمراض. تعقد أغلب المؤسسات الدروس لتقبل التنوع وتعرف الموظفين بالقوانين والسياسات المتعلقة بالسلوك فيها مع من يختلف عنهم، كما تهدف هذه الدروس إلى تشجيع القياديين لتقبل الأفكار التي تلقي الضوء بطريقة مختلفة حول مواضيع قديمة، أي أن المؤسسات تصرف الأموال لتجنب المحاكم وتنوير الموظفين ولكن الحقيقة أن من يتسبب بالمشاكل لا يتم فصله من العمل.

أرى طبقاً لتجربتي الخاصة أن المدير المستأسد يحتاج إلى الإثبات، ولكن هل ينجح في النهاية؟ كلا.. وهو يخسر الفكرة الجديدة أو يصل إلى خطأ كبير فالجميع يخشى أن يتفوه أمامه بكلمة، أو ربما يرغبون في تشويه صورته عن قصد.

لكن ما السبب في استمرار وجود المدير المستأسد؟ ربما يعود ذلك لسكوت الآخرين خوفاً منه أو لأنه يحقق نتائج ممتازة مع أن معاملته للآخرين سيئة.

أما الموظف الذي يعمل مع مدير مستأسد دائم الصراخ والوقاحة ولا يهتز لذلك فإما أن يكون معتاداً على صدور مثل هذا الأمر لا بل إنه يتوقعه أو أنه لا يتأثر بذلك، وقد تكون أنت من هذه الفئة من الموظفين. أما إذا كنت أنت شخصياً هذا المدير المستأسد فعليك تقييم الأضرار التي تتسبب بها والوقت الذي تخسره، فهناك طرق أكثر

إنسانية في التعامل تمكنك من تحقيق الأهداف الصعبة وتتيح لك البقاء في مكانتك كشخص له سلطة.

عملت مع هذا النمط من المدير المستأسد مرتين في حياتي المهنية كما صادفت العديد في مجالات العمل، واضطررت لتقديم الشكوى ضد من عملت معهما لكي أنعم بجو مريح في العمل، فلطالما نفرت من هذا السلوك ولم يكن باستطاعتي تقبله أبداً، وعملت على مواجهة المدير بسلوكه موضحة الطريقة التي أرغب بأن يعاملني بها فكان ذلك مفاجأة بالنسبة له، ولكن ذلك لم يغير من تصرفاته شيئاً وإنما أصبح أكثر هدوءاً، ولم أكن أسعى بذلك إلى إيذاء المدير فجل ما أردته هو أن أحظى بأجواء عمل مريحة.

كنت كلما صادفت مثل هذا السلوك بين الموظفين كمديرة لموظف مستأسد أعمل على مواجهته بزملائه وأعطيه فرصة للاعتذار وأعطي فرصة كذلك للشخص الآخر بتوضيح الأذى الذي لحق به، وبالفعل فإن معاملة هذا المستأسد كانت تتغير تدريجياً.

أنصح الموظف الذي يعمل مع مدير مستأسد في أغلب الأحوال أن يضرب معه موعداً لمواجهته في الوقت الذي يكون فيه بمزاج هادئ تماماً وفي مكان هادئ أيضاً، وأن يعمل على مصارحته بما يسببه أسلوبه من أذى، وأن يشعره برغبته بالتعاون معه للتخلص من ذلك، وألا يتحدث من شعور نابع من الغضب. وقمت شخصياً بمثل هذه المواجهة، وبدأت الحديث على أنني أرغب بتحمل مسؤولية العلاقة بيننا لأنها ليست ناجحة تماماً وأود مناقشة أسلوب التواصل بيننا، كما أوضحت بأن الصراخ لا يشكل دافعاً

تعلمت أنه يجب عليّ أن أبتعد كلما لاحظت مزاج المدير متعكراً وكانت تصرفاته تنم عن ذلك، وأنه من الأفضل أن ألتقي معه في وقت مناسب لاحقاً بدلاً من الوقوع في براثنه وهو في مزاج سيئ، لأنه لن ينال الجوائز إذا رضخ لوضع مزعج لن يؤدي إلا إلى استمرار المدير في طغيانه.

بالنسبة لي بطريقة إيجابية، وأنني أرغب بالمساهمة كعضوة فعالة، وأن هذا الصراخ الدائم يقتل فيّ كل رغبة وحماس، كما أن هذا الأمر ينطبق على الآخرين أيضاً. وأدى ذلك إلى تحسن فعلي في علاقتنا. تعلمت أنه يجب عليّ أن أبتعد كلما لاحظت مزاج المدير متعكراً وكانت تصرفاته تنم عن ذلك، وأنه من الأفضل أن ألتقي معه في وقت مناسب لاحقاً بدلاً من الوقوع في براثنه وهو في مزاج سيئ.

أما إذا لم يغير المدير من أسلوبه وإذا شعر الموظف بأن مديره الذي يعرف في كافة الأوساط كطاغية قد يؤذيه في حال المصارحة، فإن مصارحته قد تزيد الطين بِلّة. فيجب على الموظف حينئذ أن يتقدم بالشكوى الرسمية ضده مباشرة أو إذا كان لا يرتاح لذلك عليه أن يقيم الشكوى شفهيًّا على الأقل. وقد لا تصل الشكوى إلى أبعد من ذلك إن كان هذا المدير من اللامعين وممن يقدمون أفضل النتائج في العمل، ولكن ذلك يجب أن لا يثني المرء عن التقدم بالشكوى إذ تحتاج المؤسسة إلى معرفة حقيقة هذا الشخص وما يشكله من تهديدات بالنسبة لك. أما إذا استمر بعدها الوضع على حاله وبلا أمل، فيمكن للموظف أن يختار بين الانتقال إلى قسم آخر من المؤسسة أو مغادرة المؤسسة كلها. ويجب عليه أن لا يدع الانتقال يؤثر فيه سلباً فالخاسر الأكبر في هذه الحالة هو المؤسسة بحد ذاتها، كما أنه لن ينال الجوائز إذا رضخ لوضع مزعج لن يؤدي إلا إلى استمرار المدير في طغيانه، بينما يبقى هو شخصياً يرزح تحت المعاناة التي تؤثر في علاقاته وصحته.

مقارنة الشخص الواقعي بالمثالي في مجال العمل

يميل المثالي إلى تصور الأمور كما يرغب بها لا كما هي في الواقع، ويحاول توصيل هذه الرؤيا إلى الآخرين والعمل باتجاه هذا

الهدف. ويتمتع المثالي بالتفاؤل والليونة والعزيمة كما أنه يميل إلى إلقاء العديد من الأسئلة والإقدام ويمتلك الإيمان بالمعتقدات. وإن كانت لديه جاذبية يمكنه أن يصبح قيادياً يشحذ من طاقات الموظفين. يتجاوز المثالي الحدود ويكسر القوانين بكل نزاهة للوصول إلى النتائج، فلا وجود لكلمة "لا" في قاموسه. هو يسعى دائماً نحو الأفضل، وقد يشكل إزعاجاً لمن ليس على شاكلته. يشعر الموظف المثالي بأنه مقيد لدى عمله مع مدير واقعي، وأن النجاح للجميع بمن فيهم هو شخصياً. غالباً ما يكون المستثمر المغامر مثالياً كجيف بيزوس من أمازون دوت كوم أو كبيل غيتس مثلاً الذي أسس شركة ميكروسوفت، إن المثالي هو الشخص الذي يحدث التغيير.

يرى الواقعي الأمور كما هي أو كما تفترضها القوانين. ويتجنب الواقعي القيام بالمهمات إذا كان يعتقد بأنها صعبة التحقيق، كما يعمل ضمن الحدود والخطة المرسومة وهو يعي تماماً الصورة الشاملة للأمور. يصلح الواقعي للعمل كمرؤوس لأنه ينفذ ما يطلب منه تماماً وفي الوقت المحدد، وعادة ما يكون الواقعي محكوماً بالذات والحدود الواقعية أكثر من المثالي وهو أقل حساسية منه ويميل للتحمل بشكل أكبر، أي أن الواقعي يسير وفق ما يرسم له دون إحداث أي تغييرات كبيرة.

إذا كنت موظفاً مثالياً وتعمل لدى مدير واقعي فستشعر بأن ابتكاراتك يتم كبحها على الدوام. في حال كنت أنت واقعياً وتعمل لدى مدير مثالي فسوف تتضايق وتفقد صبرك لأن العمل لا يسير حسب الخطة المرسومة في ذهنك.

يرغب المدير المثالي بأن يحيط به أشخاص يتميزون بالتفكير والابتكار والاهتمام بالمحيط ورأي الجماعة، بينما يفضل المدير الواقعي أن يكون محاطاً بأشخاص ينفذون المطلوب على أكمل وجه بدون جدال يؤدي إلى إضاعة الوقت. ولا يهتم المدير الواقعي

برأي الجماعة وإنما يهتم ويتفهم سياسة تتسم بسلسلة من الأوامر، ويقوم هو بطرح الأسئلة ولا يتوقع أن تطرح عليه. فإذا كنت موظفاً لدى مدير واقعي عليك أن تتم العمل المطلوب منك دون أن تتسبب بأية مشاكل أو عراقيل.

إذا كنت موظفاً مثالياً وتعمل لدى مدير واقعي فستشعر بأن ابتكاراتك يتم كبحها على الدوام، ولا مفر أمامك من أن تتكيف مع طريقة تفكير مديرك وتنفيذه للأمور لكي يرضى عنك وتصبح فرداً لا غنى عنه بالنسبة للفريق. أما إذا شعرت بصعوبة في التكيف مع هذا الوضع فعليك أن تسأل مديرك الواقعي إن كان بإمكانك طرح أفكارك بناء على رغبته، وقد يوافق على أفكارك إذا كانت مناسبة له وتؤدي إلى تلميع صورته أمام الإدارة العليا.

في حال كنت أنت واقعياً وتعمل لدى مدير مثالي فسوف تتضايق وتفقد صبرك لأن العمل لا يسير حسب الخطة المرسومة في ذهنك. وإذا طلب منك طرح بعض الأفكار لأبعد من الهدف المرسوم فستتعجب لما يطلب منك من عمل مختلف أو أكثر من الواجب. فحاول أن تتفهم اللعبة وميزاتها، فربما أعجبتك أو عززت معتقداتك وأسلوبك، وأن تعمل على الاطلاع على تاريخ مديرك العملي فربما حقق النجاحات بهذه الطريقة، أو على أقل تقدير فقد تساعدك على معرفة نفسك فتسعى لما يناسبك في المستقبل.

تؤدي معرفتك لنفسك ولمديرك إلى تفهم أكبر لمحيط العمل وللتوقعات ولمدى انسجامك فيه.

فبرأيي الخاص يضيف المثاليون الكثير للمؤسسات بتحديهم للوضع القائم بحماسة وحيوية، وحث الآخرين على التفكير مما يؤدي إلى ارتفاع في مستوى القسم الذي يقومون بإدارته، ولكن تكون الأفضلية

للواقعي في بعض الأحيان وذلك تبعاً للاحتياجات والتوقيت في مكان العمل، فهو حسب خبرتي ينفذ المطلوب بفعالية وسرعة أكبر ودون التسبب بأية إزعاجات بينما يعمل المثالي على رفع المستوى، ولذلك يعتبر الواقعي مثلاً هو الشخص المطلوب مثلاً في وول ستريت. وفي الحقيقة ليست هناك مقاييس محددة للأفضلية وهناك متسع وحاجة للجميع.

يجب عليك أن تحدد من أنت؟ واقعي أم مثالي؟ فربما ترغب في البحث عن المؤسسة الملائمة لك، ولا يعتبر المثالي والواقعي طرفي نقيض، بل إنه لكي يصبح المرء من القياديين القلائل ذوي الخصوصية المميزة فإن عليه أن يسعى ليجمع بين الواقعية والمثالية في العمل.

الأناني

إنه ذلك الشخص الذي يفرط في الحديث عن نفسه دائماً، فكل شيء يدور في فلكه، ولا يتوقف أبداً عن استعماله لكلمة أنا...

يتعمد المدير الأناني الاحتفاظ بالفضل والأفكار والمعلومات والمعارف لنفسه، كما أنه ينسب أفكار الآخرين إليه لينال الفضل عليها دون أن يعترف ولو بالقليل من مساهماتهم. وعادة ما يتجاوب هذا المدير الأناني مع الموظفين الذين يتملقونه ويسعون إلى الإحاطة به وبالتالي يعزلونه عن الآخرين ممن يمتلكون أفكاراً مختلفة عنهم خوفاً من أن يصارحوه بها.

إن إحدى طرق التعامل التي يستطيع الموظف لدى المدير الأناني أن يسلكها هي في قبول المدير على حاله ومجاراته لأنه من الصعب تغييره. وقد يشعر الموظف بالاضطهاد في هذه الأجواء لأن مساهماته لا تنسب إليه أو أنه يتم تجاهلها تماماً، أو لربما يشعر بالملل من

اضطراره للتملق باستمرار، أو من فشل محاولاته المتكررة في تغيير اللعبة، فالمرء قد يشعر يوماً بالرغبة بالابتكار والكشف عن مواهبه وأن يعرف بذلك. لكن لا تزال هناك فسحة ما بين التبديل التام للهوية الشخصية والعثور على وظيفة جديدة، وذلك بالسير على خطى الموظفين الآخرين فيما يقدمونه من اقتراحات بشأن تعاملهم مع هذا المدير. يجب على الموظف أن يقوم بعرض إنجازاته من خلال الاجتماعات مع العملاء وأمام أكبر عدد من المسؤولين ليتم التعرف عليها وكذلك عرضها على القيادي المرشد فيفوت بذلك الفرصة على مديره المباشر الأناني.

إن الموظف الذي يكون له سلطة التعيين في المناصب الإدارية شيء والذي يصبح له سلطة تعيين مغفلة في المناصب الإدارية شيء آخر. فما الذي يضطر الموظف إلى مساعدة هذا المدير على المضي في طريقته هذه؟ إن من واجب القيادي أن يوفر محيط عمل مناسب يتيح للموظفين التفكير وأداء العمل والارتقاء به لا العكس...

ذو الوجهين

حين يلتقي الموظف مع المدير ذي الوجهين فإنه يشعر بأن كل شيء على ما يرام لما يلقاه من ترحيب شخصي وتقدير لعمله، ولكن بمجرد مغادرة هذا الموظف للمكان فإن المدير يعمل على انتقاده نقداً لاذعاً أمام الزملاء والإدارة العليا لدرجة أن الموظف نفسه لا يصدق الأمر حين يسمع به. فذو الوجهين لا يكترث سوى لنفسه، ويهدف المدير ذو الوجهين بتصرفه هذا إلى حث الموظف على

ذو الوجهين لا يكترث سوى لنفسه. ويهدف المدير ذو الوجهين بتصرفه هذا إلى حث الموظف على العمل بمديحه له ثم ينسبه إلى نفسه أمام المسؤولين ويقوم بإزاحة الموظف من الصورة في الوقت نفسه.

العمل، ستجعله [illegible] إلى نفسه [illegible] الذي [illegible]
وإزاحة الموظف من الصورة في الوقت نفسه. فعليك بالتحلي بالحكمة
والحذر منه.

مما يجدر بالموظف أن يفعله عندما يعمل مع المدير ذي الوجهين
ليس أمامه سوى أن يبذل جهده ليكون على أكمل وجه في الوقت
المحدد، وعلى المدير، وأن يحفظ الكلام معه فيما يتعلق بالعمل فقط
دون الخوض في القيل والقال، وبذلك يفوت عليه الفرصة للكلام عنه.
فهذا المدير لا يمكن أن يعتبر الموظف صديقاً له على الرغم من كل ما
يبديه من مظاهر التعاطف. ثم حين يصل إلى مسامع الموظف ما يقوله
عنه المدير فعليه أن يواجهه بالأمر مباشرة لكي يضع حداً لسلوكه، وأن
يحرص على أن يتحدث بطريقة خالية من العواطف وأن يظهر تأثيره
الإيجابي في فريق العمل.

الوحش الساحر

يجمع المدير الوحش الساحر بين صفات ذي الوجهين والمتسلط
ولكنه أكثر منهما هدوءاً وكموناً، ولا فرق يذكر بينهم سوى أنه لا يقيم
وزناً لرأي الآخرين به. ينتقد الوحش الساحر الآخرين في غيابهم
ووجودهم، فهو عدواني وواثق بنفسه إلى أبعد الحدود ويستمتع بإيصال
جدول أعماله الشخصي. إنه يوافق على أقوال مديره لكنه يفعل ما يريده
هو شخصياً. إنه مستبد تماماً، شديد المنافسة، ذكي ولا يخشى أحداً،
ويحاول أن يجمع حوله العديد من الأنصار المخلصين، وهو يحقق
الفوز دائماً بغض النظر عن طريقته في الوصول إليه.

يجب على الموظف الذي يعمل مع مدير وحش وساحر أن يختار
الوقت المناسب لمخاطبته فيتمكن من التعامل مع الجانب الساحر من

شخصيته لا الوحشي، وأن يحفظ له تميزه حين يختلف معه لئلا يكشف المدير عن جانبه الوحشي، فالويل للموظف إن أحس مديره بأنه مهدد من قبله.

ينتقد الوحش الساحر الآخرين في غيابهم ووجودهم، فهو عدواني وواثق بنفسه إلى أبعد الحدود ويهتم بإيصال جدول أعماله الشخصي.

يأتي المدير الوحش الساحر في الدرجة الثانية بعد المدير المستأسد في قائمة المدراء غير المحببين إلي. وهو يتصرف بطريقة ضربني وبكى وسبقني واشتكى، ولا سبيل للسيطرة عليه. لذا يجب على الموظف أن يبقى على لطفه وأن لا يقلق لما سيقوله عنه ذلك المدير، وأن يستمر في تقديم أفضل ما عنده في عمله وألا ينخدع به لأنه كالحية الملساء.

ويعتمد نجاح الموظف مع مديره مهما كان نمطه على تفوقه شخصياً، وعلى تقديمه لعمله على أفضل وجه وفي الوقت المحدد. وعليه ألا يتردد لحظة في الدفاع عن نفسه، فربما يعطي هذا التصرف النتائج المرجوة.

أسئلة

- ما هي الصفات التي تود أن يتحلى بها مديرك؟
- ما هي الصفات السيئة لمديرك التي بإمكانك أن تتحملها؟
- ما هي أفضل طريقة للتعرف إلى خصال المدير وأسلوبه؟
- كيف تستطيع أن تتوصل إلى المرجعيات الثقة فيما يخص مديرك؟
- ما مدى انسجامك مع مديرك الحالي؟
- هل يتوصل القسم الذي يعمل فيه إلى أهدافه المطلوبة منه؟

- هل يشعر الأفراد العاملين في القسم بالسعادة والرضا ويتمتعون بسلطات مستقلة؟
- هل تستطيع تحديد قيمك الأساسية المشتركة بينك وبين مديرك وبالعكس؟ هل القيم التي تهمك هي القيم المشتركة أو العكس؟
- ما هي الخطوات التي يمكن أن تتبعها لتحقق انسجاماً أكبر مع مديرك الذي لا تكن له المحبة أو الاحترام؟
- هل يمكنك إصلاح العلاقة بينكما بالحديث معه وجهاً لوجه؟
- هل المشكلة بينك وبين مديرك كبيرة إلى درجة أنك أصبحت تفكر بترك العمل الذي تحبه؟

الفصل

19 التحضير للمراجعة السنوية للأداء

تقوم أغلب الشركات بعمل مراجعة سنوية لأداء الموظف ليبقى على انسجام مع مفاهيم الإدارة وتطوراتها. تظهر أهمية عمل الموظف في طول الفترة التي تستغرقها هذه المراجعة وفيما تتيحه من مجال لمناقشة مستقبله، ولأنها تعكس أية تغييرات في تعويضاته. قد تتوفر الفرص طوال العام لإرشاد عابر من قبل الإدارة للموظف، إلا أن المراجعة السنوية تتميز بكونها تبقى محفوظة في ملفه الخاص، مما يتيح للآخرين ممن لا يعرفونه فرصة الاطلاع عليها فيتمكنون من ترقيته على أساسها، ويتم الاطلاع عليها كذلك لدى حدوث تغييرات في الإدارة أو عند وجود مشاكل معها. إنه من الضروري بالنسبة للموظف أن يأخذ وقته ويفكر في دفاعاته حتى يكون على أتم الاستعداد عندما يتم عقد اجتماع المراجعة السنوية.

تتميز المراجعة السنوية بكونها تبقى محفوظة في ملفه الخاص، مما يتيح للآخرين ممن لا يعرفونه فرصة الاطلاع عليها فيتمكنون من ترقيته على أساسها، ويتم الاطلاع عليها كذلك لدى حدوث تغييرات في الإدارة أو عند وجود مشاكل معها.

يعد التحضير لاجتماع المراجعة ضرورياً. يجب على الموظف أن يأخذ وقته ليقوم بمراجعة نموذج تقييم المهارات التي ستقوم الإدارة

بتعبئته، وبأن ينظر إلى إنجازاته وأخطائه نظرة موضوعية بحتة، وأن يأخذ وجهة نظر مديره بالاعتبار إن أمكن وهو يملأ الإجابات في النموذج، وأن يحدد التحسينات في المهارات والإدراك التي يحتاج إليها لتصبح المراجعة على الصورة النهائية التي يرغب بها، ثم يقوم ببناء حالة صادقة لكل سطر ربما يحتاج إلى الدعم ويستحقه. يجب على الموظف أن يقوم بكتابة موجز لما يود مناقشته أثناء الجلسة بما يختص كل نقطة واردة فيه. إن الموظف الذي يضع في اعتباره المحاسن والمساوئ التي يود تطويرها يتمكن من طلب المساعدة في ذلك الشأن مما يضمن تطوره. وهو بذلك يعطي الإدارة فكرة حسنة عنه بما يمتلكه من تعليقات تتعلق بعملية التقييم.

إن الموظف الذي يضع في اعتباره المحاسن والمساوئ التي يود تطويرها يتمكن من طلب المساعدة في ذلك الشأن مما يضمن تطوره.

يحتاج الموظف إلى تحديد الخطوط العريضة للمجالات التي يرغب في مناقشتها ويرفقها بالأدلة. يمكن أن يتم تدوينها في خمس صفحات منفصلة أو مذكرات مختصرة على الشكل التالي:

1. المساهمات التي تمت منذ المراجعة السابقة.
2. الكفاءات المطلوبة لمركز الموظف الحالي ولمركزه في المستقبل.
3. المجالات التي يرغب الموظف في تطويرها.
4. المسؤوليات التي يرغب الموظف في تحملها في المستقبل.
5. الخطة التي توضح رؤيا الموظف لمستقبله في المؤسسة.

يجب على الموظف التقيد بالوقت المحدد للمناقشة فلا يتجاوزه، وإلا فسيتوجب عليه التقدم بطلب موعد في وقت لاحق. إذا اتضح للموظف أن التقييم أقل مما كان يتوقعه فإن بإمكانه الاستعانة بالموجز الذي أعده مسبقاً مرفقاً بالأدلة للدفاع عن نفسه.

المساهمات التي تمت منذ المراجعة السابقة

يجب على الموظف أن يقوم بإعداد موجز من صفحة واحدة يتضمن إنجازاته التي قام بها منذ المراجعة السابقة مرفقاً بالإثباتات التي يحتاج إليها. إذا كان المرء معتاداً على الحفاظ بملف يحتوي أبرز إنجازاته فستسهل عليه هذه المهمة.

إذا كان المرء معتاداً على الحفاظ بملف يحتوي أبرز إنجازاته فستسهل عليه هذه المهمة.

يدل الموجز على نجاح الموظف بما يحتويه من إنجازات هامة: (أرقام المبيعات أو غيرها)، أو تقديمه لمنتجات جديدة، أو القدرة على التعامل مع المتغيرات، أو تقديم العون للإدارة الجديدة. يجب أن يشمل الموجز على التطورات التي أضافها الموظف على القسم الذي يعمل به، وأن يتضمن الإثباتات على كل ما ساعد المؤسسة للوصول إلى أهدافها كإعداد الميزانية وخفض النفقات، وزيادة الأسعار، وبيع المخزون، وإعادة التفكير وتطوير العمليات لخفض الفائض منها، أو اكتساب زبائن جدد، أو توظيف وتطوير الموظفين والتمسك بالرئيسيين منهم. إضافة إلى ذلك على الموظف أن يكون متمكناً من مناقشة مساهماته على صعيد القيادة وتشكيل فريق العمل والحفاظ على التركيز على الهدف والإنتاج رغم كل المشاكل والعقبات التي تعترضه، وكذلك مساهمته في رفع معنويات الزملاء.

الكفاءات المطلوبة لمركز الموظف الحالي ولمركزه في المستقبل

يحتاج الموظف إلى إعداد لائحة منفصلة لتحديد الخطوط العريضة للكفاءات المطلوبة للمركز الذي يشغله حالياً وللمركز الذي يطمح إليه في المستقبل. يستطيع أن يناقش أثناء الجلسة المهارات التي يتضمنها نموذج التقييم بالإضافة إلى القدرات القيادية، والرؤيا، والمعلومات المتعلقة بالمنتج، والعلاقات مع الزبائن، والتواصل والإرشاد، والمهارات التحليلية، وحل النزاعات ومهارات التنظيم، والسرعة، والتكيف... إلخ، على أن يقوم أولاً بمناقشة هذه الأمور بينه وبين نفسه بكل أمانة ليتمكن من تحديد نقاط قوته وضعفه وعليه أن يعمل على تحسينها. كما يجب أن يرفق كل نقطة من النقاط السابقة بأمثلة عليها ليثبت مهارته في كل منها وليتمكن من مناقشتها بالتفصيل.

المجالات التي يرغب الموظف في تطويرها

إن اعتراف الموظف بنقاط ضعفه في مجالات العمل ينم عن شجاعته ورغبته في إدخال التحسينات عليها. بإمكان الموظف أن يطلب المساعدة في المجالات التي تتطلب ذلك كالسياسة الداخلية مثلاً، أو المهارات المالية والتحليلية، أو بما يتعلق بعملية المتابعة، أو التخطيط... إلخ، ويمكنه تحقيق التقدم المنشود بالالتحاق بالدورات التدريبية أو فصول التعليم المستمر للراشدين.

إن اعتراف الموظف بنقاط ضعفه في مجالات العمل ينم عن شجاعته ورغبته في إدخال التحسينات عليها. إن معرفة مديره بأنه يرغب بالتطوير تؤدي إلى ارتقائه ووصوله إلى ذلك الدور الذي يريده بأسرع مما يتوقع.

يعطي استعداد الموظف واهتمامه بتطوير قدراته انطباعاً جيداً عنه لدى الإدارة، وخاصة بالقيام بمناقشة نقاط ضعفه مع الإدارة، وبوضع خطة لنفسه تقوم الإدارة بمتابعتها دورياً ككل ستة أشهر مثلاً، وقد يفاجأ المرء بأنه أقسى على نفسه من الإدارة. لكن لا بد للمرء من السعي الحثيث ليتمكن من الامتياز في أموره التي تحتاج إلى تطوير.

المسؤوليات التي يرغب الموظف بتحملها في المستقبل

يؤدي تحديد الموظف لما يحبه في عمله ثم سعيه للدور الذي يناسبه أو للإيفاء بحاجات المؤسسة واطلاع الإدارة على هذه الأمور إلى ارتفاع أسهمه لدى الإدارة، وقد يؤدي إلى ارتقائه ووصوله إلى ذلك الدور الذي يرغب فيه بأسرع مما يتوقع. فالهدف من هذا الاجتماع هو التواصل حول مركزه حالياً وفي المستقبل.

الخطة التي توضح رؤيا الموظف لمستقبله في المؤسسة

إن الخطة التي توضح رؤيا الموظف لمستقبله في المؤسسة هي مشاركة لرؤياه على المدى الطويل مع الإدارة. قد يخشى البعض هذه الخطة لأنها تعبر بوضوح عن رغبة الموظف بالوصول في المستقبل إلى المركز الذي يشغله مديره أو رغبته في الانتقال إلى قسم آخر في المؤسسة، ولكن لا بد أن مديره يتوقع مثل هذه الطموحات.

إنه ليس بالأمر السيئ بالنسبة للمرء أن يعرف خطوات المهنة التي يرغب القيام بها وأين يرغب في أن يكون. فربما يطمح إلى مركز مدير تنفيذي عام، لكن المهم هنا هو الوصول إلى إجابة على الأسئلة

التالية: هل تمت هذه الطموحات للواقع بصلة؟ وما هي العوائق التي تقف أمامها وكيف يمكن تجاوزها؟ ما هي المراكز التي ستحقق للمرء الوصول إلى ما يريد؟ من هو المرشد الذي باستطاعته أن يأخذ بيده ليصل إلى هدفه؟

تساهم المناقشة الصريحة مع الإدارة أو الموارد البشرية في وضع رؤيا الموظف على خارطة التنفيذ.

يتيح هذا التحليل للموظف إمكانية للتخطيط الإيجابي على المستوى الشخصي أيضاً، فيستطيع تقدير الوقت الأنسب لما يرغب بتحقيقه، وربما يبدأ بالاتجاه نحو الخروج من مهنته الحالية. إن كان المرء يسعى إلى تكوين شركة خاصة به في المستقبل فبإمكانه أن يتعلم الكثير من العمل في المؤسسة التي يعمل بها في الوقت الحاضر ليصل إلى المركز الذي يرغب به. إن المرء الذي يمتلك الرؤيا لديه الفرصة لأن يخطط لحاضره في مهنته الحالية ولمستقبله فيما بعد.

يتيح هذا التحليل للموظف إمكانية للتخطيط الإيجابي على المستوى الشخصي أيضاً.

كيف تختلف مع مديرك في وجهات النظر؟

لطالما وجدت من تجربتي الخاصة أن الموظف المميز هو الذي يتوقع مراجعة سنوية ممتازة. وهو الذي يتفاجأ بالانتقادات ويقوم بالرد على التقييم الذي يكون أقل من توقعاته الشخصية كأن يتم تقييمه بدرجة 3 بدلاً من درجة 4. لطالما كنت أقوم برفع درجة التقييم بناء على رد الموظف الخاص، لأن التقييم باعتقادي أقل أهميةً من تقديري واعترافي بالمساهمات الهامة التي قام بها هذا الموظف.

لقد قمت شخصياً بالرد مرتين على مراجعتين سنويتين للتقييم

طيلة حياتي المهنية. ففي المرة الأولى كنت أعمل في مجال مبيعات إعلانات التلفزيون، وفي تلك الأيام لم تكن الإدارات علـى اقتناع بكفاءة المرأة في هذا المجال. كان اعتقادهم بأنها محصورة لـدى الرجال ذوي الهيئة المميزة، وقد عملت بكل بجدٍ واجتهاد، لكن تقييم الإدارة لقدرتي على التكيف كان بدرجة منخفض. تعمدت تحدي المدير بشأن إتاحة الفرصة أمامي للقيام بالاتصال بوكالات الإعلان الهامة، وقد استطعت أن أثبت نجاحي فعلاً في هذه المهمة، وقد غير مديري فكرته عني وقام بتغيير التقييم وأعطاني لائحة مختلفة من الزبائن. كانت الأمور غائبة عن بال مديري ولكنه كان يرغب بالتغيير وكنت قادرة على تطوير قدراتي وقيمي لأجل المؤسسة والصناعة.

أما في المرة الثانية فقد جرحت من المستوى المنخفض لتقييمي، إذ لم تقتصر نتيجة التقييم على أنني غير مؤهلة للترقية إلى مركز أعلى وإنما تم اعتباري بأنني لست مؤهلة لشغل منصبي الحالي وذلك طبقاً لمعايير وضعتها الإدارة الجديدة في العمل، مع أنه قد مضى على عملي في هذا المنصب أربعة أعوام كنت أحصل خلالها على مراجعة ممتازة لدرجة أنه تم ترشيحي لمنصب نائب الرئيس. سألت مديري مباشرة إذا كان الهدف من التقييم هو إخراجي من المؤسسة لكنه نفى الأمر تماماً ولكن نما إلى علمي بأن الإدارة الجديدة ستحتاج إليّ لفترة مؤقتة تمتد لستة أشهر لأقوم فيها بتدريب فريق عملهم الجديد لكي يتم الاستغناء عني بعدها. طالبت بإعطائي المجال للرد على كل جزء من المراجعة. ولما لم أكن لأحصل على فائدة مقابل هذه الجهود التي سأبذلها وذلك بالإضافة إلى عدم ثقتي بالإدارة الجديدة التي ستقوم باستبدالي، فقد قمت بمغادرة العمل لدى الشركة، حيث أمضيت فترة شهر كعطلة، وحصلت بعده على منصب إداري في محطة تلفزيونية أخرى.

إن الموظف الذي يرغب في الرد على المراجعة السنوية المتعلقة بعمله عليه أن يحدد موعداً لذلك مع مديره، وأن يستعد للموعد بكل ما لديه من أدلة وبراهين، وعليه أن يسأل عن الأمور المحددة التي أدت إلى مستوى التقييم هذا وأن يكون على أتم استعداد للرد عليها، على أن يكون مقتنعاً تماماً بأن الأمر يستحق الرد، وإلا فإن باستطاعته أن يتفق مع مديره على أن بإمكانه ألا يتفق معه مع احتفاظه باحترامه الكامل لمديره، وأن يقوم بالاهتمام بتطوير مهاراته الشخصية بنفسه.

تعتبر الزيادة السنوية للراتب بحد ذاتها ثانوية مقارنة بما تعطيه من دلالات على مكانة الموظف بالنسبة للشركة، ويستطيع الموظف أن يناقش إمكانية زيادتها إن كانت غير كافية بنظره، مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف المؤسسة الاقتصادية. فإذا حصل الموظف على زيادة على الرغم من الظروف الصعبة يتوجب عليه أن يقتنع بها وأن يبقى منفتحاً للاستماع لما يقال إذا كانت الزيادة دون المستوى المتوسط.

تمثل المراجعة السنوية فرصة للموظف لكي يتعرف بشكل أعمق إلى مديره وطبيعة العلاقة بينهما وكذلك ليعرف قيمته ومستقبله بالنسبة للمؤسسة التي يعمل بها. لذلك يجب على الموظف التحضير الجيد للمراجعة والإنصات أثناء الجلسة وطرح الأسئلة ومحاولة إقناع الطرف الآخر برأيه، فلن يشكل ذلك أية سلبيات تمس الموظف.إذا اتضح أن البون شاسع في مفهوم عمل المرء وقيمته لدى المؤسسة، فلدى المرء الفرصة لتغيير تلك النظرة أو أن يبحث عن مجال عمل آخر.

أسئلة

- هل تستطيع أن تقوم بإحداث ملف يضم مساهماتك المميزة لجعل التحضير لمراجعتك السنوية أسهل؟
- هل سيكون للملف فائدة أخرى عندما يثار أي جدل أو مناقشة مع مرشدك؟
- هل توافق على أن المساهمات القيمة أو النتائج الممتازة في العمل يمكن أن تعزز من سيرتك الذاتية؟
- هل ستقوم بالتفكير بالمعايير الخمسة التي تم ذكرها في هذا الفصل وتعمل على تدوينها؟
- كيف يمكن لهذا الفصل أن يوجهك للقيام باتخاذ الخطوات العملية اليوم؟
- هل ستبدأ بذلك اليوم؟

الفصل

20 إبقاء ما تريده حياً في ذهنك

يؤدي تفهم الموظف لسبب رغبته في الوظيفة التالية أو الترقية وتأثير الفرص في حياته إلى إحساسه بالرضى والسعادة والتوصل إلى النجاح.

تتغير دوافع المرء بتغيره شخصياً بمرور الزمن، فما هي الدوافع الحقيقية للموظف؟ هل هو الملل من وظيفته الحالية واعتقاده بوجود إمكانية لديه ورغبة بتحقيق ما هو أكبر؟ هل يحتاج إلى تحديات وإلى تعلم الجديد؟ أم لاعتقاده بأن الأمور يجب أن تكون أفضل مما هي عليه الآن؟ أم لدوافع تتعلق بالمال والأنانية والسلطة؟ أو للابتعاد عن المدير الحالي وجو العمل ككل؟ قد تكون هذه الأمور كلها واقعية ولكن ما هي العوامل المحددة التي تقودك في هذا الوقت بالذات؟ إنه من الضروري أن تتمكن من تحديد هذه العوامل.

إنه من الضروري بالنسبة لك أن تعرف دوافعك وأن تبقى منفتحاً أمام التغيرات في المؤسسة وفي منظورك الخاص وقيمك الشخصية فلا تتخذ القرارات بناء على غرورك الذاتي فتأتي ارتجالية.

ما هي نتائج التغيير ومخاطره؟ هل هناك من ضرورة للانتقال إلى مدينة أو بلد آخر؟ ما تأثيره في علاقات المرء الشخصية والمهنية؟ هل سيتقلص الوقت المتاح لحياة الموظف الشخصية؟ ما هو مستوى

الضغوطات المتوقعة؟ من هو المدير الجديد وهل يمكن الوثوق به؟ ما هي سياسة العمل الجديدة؟ هل هناك من ضمانات في الوظيفة الجديدة، أم أنك تحتل مركزاً لفترة محددة فقط وهل تثق في الإدارة؟ ما هو مقدار المخاطرة التي يتحملها المرء في هذه الوظيفة ليتمكن من الوصول إلى المركز المطلوب؟ وهل سيصل فعلاً لهذا المركز من خلال هذه الوظيفة؟ هل هناك فارق ملحوظ في الراتب أو الفوائد؟

إنه من الضروري بالنسبة لك أن تعرف دوافعك وأن تبقى منفتحاً أمام التغيرات في المؤسسة

وفي منظورك الخاص وقيمك الشخصية فلا تتخذ القرارات بناء على غرورك الذاتي فتأتي ارتجالية. لذلك يجب على المرء أن يقتطع الوقت ليمعن في نفسه، وليس هناك أنسب من العطل لذلك، حيث يسأل المرء نفسه أسئلة مثل: ما هو موقعه؟ ما هو الممتع بالنسبة له؟ ما هي المهارات والعلاقات التي تحتاج إلى الاهتمام؟ ما هو الاتجاه الذي يود أن تذهب فيه مهنته؟ كيف ينسجم ذلك مع حياته الشخصية والصورة الشاملة لها؟

يبدأ بعض الموظفين بالتخطيط والتنفيذ للوظيفة التالية منذ اليوم الأول لاستلام العمل في وظيفتهم الحالية، وهنا يجب عليك أن تسأل نفسك الأسئلة التالية:

إذا كانت عين المرء على المستقبل فكيف يمكن له أن يتفوّق في عمله في الوقت الحاضر بأمانة؟ إن توقف المرء لالتقاط الأنفاس والتمتع بالنجاح بما لديه من مركز سار أحياناً.

ما سبب قيامهم بذلك؟ هل هذا هو المتبع في مكان العمل الذي تعمل به، وهل ذلك يناسبك شخصياً؟ كيف يمكن للموظف أن يتقن عمله وعينه على المستقبل؟

إنه من الأفضل للمرء أن يتمتع بعمله الحالي ويشعر فيه بالراحة ويستفيد منه بدلاً من كل ذلك التشتت، وسيعرف حتماً متى يكون مستعداً للتغيير، فإذا

كانت عين المرء على المستقبل فكيف يمكن له أن يتفوّق في عمله في الوقت الحاضر بأمانة؟ إن توقف المرء لالتقاط الأنفاس والتمتع بالنجاح بما لديه من مركز سار أحياناً، وعليه أن يستفيد من فرص التعلم المتاحة، فالمعلومات الجديدة المتعلقة بالأشخاص والعمليات وإدارة المنتج تقوي مركزه في المستقبل. كما أن المعلومات الأساسية التي يتلقاها المرء من كل مركز يشغله ستشكل أهدافه بصورة أوضح، وسيعرف بالتالي إن كان سيستمر في هذه الأهداف أو سيعمل على استبدالها.

ما الذي يقبل عليه المرء من أمور

إن التقدم والترقية في العمل يعطيان الموظف الشعور القوي بالثقة بالمستقبل والأمان والأهمية لأنه تم اختياره شخصياً لأداء المهمات، ولكنه يحتاج إلى الانتباه والحذر في الوقت ذاته من متطلباته الشخصية ومتطلبات المؤسسة وكيف تتناسق معاً. إن الغرور يؤدي إلى الوقوع في شرك مستتر يجب تجنبه في النهاية، فقد يتحرك المرء سريعاً نحو التحديات الجديدة مدفوعاً بغرور اختيار المؤسسة لشخصه، ولن يجرح المرء مشاعره عندما يتحقق من المهمات الجديدة ويسأل المدراء الجدد ويسأل نفسه بعض الأسئلة المهمة.

ويحتاج الموظف إلى أن يضع في ذهنه أهداف المؤسسة العليا وهي: الإنتاج، والنمو، والربح، وسعر الأسهم، كما أن عليه أن يعرف بأنه سنّ دولاب المؤسسة، وأن أهميته تكمن في التوصل إلى هذه الأهداف وفي كونه موثوقاً به ويرتاح إليه الغير. هنا يجب على المرء أن يبقي على أهدافه الشخصية والمهنية حية في ذهنه وهو يتخذ القرارات المصيرية فيما يتعلق بمهنته.

عليه أن يحدد ما الذي سيستفيده شخصياً من عمله الجديد، وهل القسم الذي يعمل به في طور النمو أو يعود على المؤسسة بالربح؟ من هو المدير ومن هم أعضاء فريق العمل؟ ما الذي سيتعلمه في عمله الجديد وليس بإمكانه أن يتعلمه في عمله الحالي؟ هل سيكون عمله ومركزه محط أنظار صانعي القرار في المؤسسة؟ هل سيكون بإمكانه تحقيق الأهداف أم أنه سيضطر إلى المضي في اتجاهات أخرى بعيداً عنها؟ إلى أين سيصل به عمله هذا بعد مضي سنتين؟ هل سيستمتع بالعمل أم أنه سيتعرض لضغوط جديدة، وهل سيكون بمقدوره التغلب عليها؟ هل يؤيد أفراد عائلته خطوته هذه؟

كيف سيعمل المركز الجديد على تعزيز سيرته الذاتية مما يرفع من قيمته في المؤسسة والصناعة ككل؟ هل ستوفر له المهارات التي سيكتسبها أو التدريب الذي سيتلقاه في مجالات إدارية جديدة إمكانية لأن يستفيد منها في مجالات أخرى قد تهمه في الصناعة؟هل ستؤدي متطلبات المركز الجديد إلى ضغوطات جديدة أو مختلفة على حياة المرء الشخصية؟ وهل ستكون هذه الضغوطات قصيرة المدى ويسهل السيطرة عليها؟هل يمتلك المرء مساندة من أفراد عائلته تجعل الإقدام على خطوة التغيير هذه إيجابية ومربحة؟

هل سيصبح المرء أفضل مما هو عليه كموظف، أو كمدير، أو قيادي، أو إنسان عندما يحتل هذا المركز؟ يحتاج المرء إلى أن يأخذ الوقت الكافي للتفكير بنفسه وكأنه يحتل هذا المنصب، وأن يكون صريحاً بشأن المهمة المطلوبة منه وزملاء العمل والمدراء. فإذا كان يشعر بالحماسة فيما يتعلق بهذه التحديات والفرص وأن المخاطر قليلة يمكن له أن يتخذ القرار الإيجابي بشأنها. يحتاج المرء إلى التفكير بكل الأسئلة السابقة، إضافة إلى القيام بتقدير ميوله المثالية والرومانسية التي ستؤثر في خياراته، وبذلك يصل إلى اختيارٍ مبنيٍ على الواقعية.

تقمص الدور المطلوب

يجب على الموظف أن يتقمص الصفات المطلوبة للوظيفة التي يطمح إليها. فإذا كان يود أن يصبح المدير فعليه أن يبدي مظاهر قيادية لدى تعامله مع الموظفين وذلك من خلال هيبته وطريقة كلامه وتفاعله مع أفراد فريق العمل، فيصبح مؤهلاً بالتالي للترشح للمنصب عندما تتاح الفرصة، فلا تستطيع أن تعطي الإيحاء للآخرين بأنك تمتلك العديد من الأفكار ما لم تسهم بذلك فعلاً وعلى مدار سنة كاملة، ولن تتمكن من تقديم نفسك كقيادي ما لم تكن قد أسهمت فعلاً بالأفكار والتحديات التي واجهت فريق العمل. وباختصار لن تستطيع أن تعطي فكرة محددة عن نفسك ما لم تكن قد برهنت يومياً عنها.

> ***لن تستطيع أن تعطي فكرة محددة عن نفسك ما لم تكن قد برهنت يوميا عنها.***

تعتبر طريقة المرء في كلامه وقيادته وعلاقته مع فريق العمل وحتى وقفته ذات قيمة إضافة إلى العقلية العملية. إن العقلية الإيجابية وتفعيل الرؤيا لتعطي دافعاً للآخرين هما بمثابة رأس المال في أية مهنة ومؤسسة، ويعتبر التصرف الثابت واحترام الآراء المتعددة اثنين من الخصال التي تصنع قادة عظماء. كما أن التحقيق المستمر للنتائج ضرورة لا بد منها لأنها تمثل المقاييس الصميمية والأساسية التي تستطيع أن تقدم نفسك من خلالها، لأن الخصلتين الاثنتين السابقتين يصعب قياسهما فهما البذور التي تنبت الحماسة والحيوية والابتكار والدافع، والتي كلها يعكسها المرء على الآخرين. إن أفضل المدراء والقياديين هم الذين يمتلكون معاً: القدرة على تنفيذ الخطط بمهارة وكفاءة إضافة إلى القدرة الشخصية على تفعيل الغير بحماسة وإيجابية.

إذا كنت الآن مديراً أو تود أن تصبح المدير الذي يمتلك الإمكانات



ملخص الجزء الثاني

أتقِنْ، نفِّذْ، وتمتَّعْ!

- يجب على المرء أن يعطي القيمة لنفسه لكي يصبح بالتالي عالي القيمة بنظر المؤسسة التي يعمل بها، وذلك بتحديد قيم ومبادئ عالية لنفسه. كلما كانت هذه القيم متناسقة مع قيم المؤسسة فستكون طريقه ممهدة ومثمرة بشكل أكبر.
- يستطيع الموظف أن ينشط وينجح في أوقات التغيير وعند الصعوبات بأن يتمسك بقيمه وأن يتقن عمله ويتحاشى السلبيات.
- يمكن للموظف أن يستفيد من الأوقات الصعبة بأن يتعلم خلالها الكثير، وخاصة بأن يتعلم ما الذي يفرض إصدار القرارات الصعبة.
- يحتاج الموظف إلى تفهم أهمية الهدف بالنسبة للمؤسسة وأن يعمل على تحقيقه بإتقانه لعمله وتقديمه في الوقت المحدد له، وعليه أن يطلب الإيضاحات حين يحتاج إليها، وأن يفكر يومياً بالعمل.
- يعتبر الاهتمام بالكلفة ضروريًّا للوصول إلى الفعالية عبر خفض ما أمكن من التكلفة ووقف الهدر، ويمكن للموظف تحقيقها بتقديم الاقتراحات التي يراها مناسبة وبالاعتراف بالخطأ الكامن فيها.

- يجب على الموظف أن يهتم بالتحكم بالفكرة السائدة عنه بنظر المؤسسة وذلك بإتقانه لعمله ومراقبة سلوكه الشخصي، ولغته، وبالانسجام مع قيم المؤسسة، وتوثيق ثقة الإدارة به.
- يحتاج الموظف إلى تفهم موقف مديره أو زميله الذي يتعرض للضغوطات، فقد يجد نفسه في موقع أهم مما يعتقد بالنسبة لهذا الشخص، كما أن على الموظف أن يتوقع قيام البعض بتصرفات سلبية وأن يبقى هادئاً حيالها.
- يعتبر الاستعداد للاجتماعات ضرورة لا بد منها، كما أن اعتراف المرء بعدم المعرفة أثناء هذه الاجتماعات أفضل بكثير من تقديم الإجابات والمعلومات الزائفة التي يمكن فضحها بسرعة.
- أطلب معرفة النتيجة بالنسبة إلى أدائك. تعلّم واسأل واستوعب واعمل. اجعل أهدافك معروفة عند مديرك والموارد البشرية بحيث تكون حاضراً عندما تسنح الفرص.
- يجب على الموظف أن يتصرف حيال الأخطاء التي يراها في المؤسسة لا أن يسكت عليها، وسوف يتعلم الكثير عن الشركة وقيادييها وعن قيمه الخاصة من خلال قيامه بذلك، فالسكوت عن الخطأ سيؤذي المؤسسة ويؤذيه هو شخصياً.
- يمكن للمرء أن يحدد ما إذا كانت الشركة مناسبة لكي يعمل بها وذلك بوضع لائحة لمضاهاة قيمه الشخصية بقيم هذه الشركة، والانتباه لسمعة الشركة وقيادييها في أوساط العمل.
- يجب على المرء أن يعي بأن أسئلته إنما تنم عن أفكاره الخاصة، فيستخدمها لصالحه، وأن يجمع من خلالها كل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة التي سيعمل لديها وبالموظف الذي قام بمقابلته، على أن يترك البحث بشأن الراتب إلى آخر الأمر. لكن إذا كان الراتب أقل

من المتوقع فعليه أن يعقد مقارنة بين أهمية الراتب بالنسبة له والفرص التي سيحصل عليها والتي ستمكنه من النمو والتقدم والمضي في مساره الخاص به.

- يعتبر المدير أهم شخص يحتك به الموظف وبإمكانه أن يسعده أو أن يتعسه، لذلك على الموظف أن يجمع كل المعلومات المتعلقة بمديره، وأن يحدد نقاط الالتقاء والاختلاف بينهما، فيضع بناءً على ذلك استراتيجية لإقامة علاقة ناجحة بينهما بالرغم من وجود الخلافات.
- تعتبر المراجعة السنوية على درجة عالية من الأهمية بالنسبة للموظف، إذ يطلع عليها أشخاص في المؤسسة ليسوا على معرفة شخصية به، لذلك يحتاج الموظف إلى القيام بتحضير جيد لها، ويمكنه القيام بذلك وفقاً لما جاء في الفصل التاسع عشر.
- يحتاج الموظف إلى تفهم دوافعه الشخصية ليكون على وعي بأسباب رغبته في الوظيفة الجديدة، وعليه أن يكون صادقاً مع نفسه بخصوص ثقته الذاتية (الذات)، وتأثير الخطوات التي يقوم بها على حياته كلها، فلا يقبل بوظيفة لمجرد أنه تم اختياره لها، فالأهم من ذلك هو ما سيحصل عليه هو من هذه الوظيفة.
- يجب على الموظف ألا يتعجل الأمور بأن ينتقل من مركز إلى آخر قبل أن يتمكن من عمله الحالي ومن التمتع بنتائجه.
- إن تصرفات الموظف التي يقوم بها يومياً هي التي تعطي عنه الانطباع الأكبر لا مقابلة التوظيف القصيرة.



الفصل

21 إعطاء المرء سمة لنفسه العمل لأجل الحرية الذاتية

يجب أن يكون "العمل لأجل الحرية الذاتية" هدف المرء المهني في يومنا هذا، حيث تشكل الظروف الاقتصادية والتقدم التكنولوجي التهديد المباشر على اليد العاملة. إن هدف المرء هو أن تكون له قيمة كبيرة لدى المؤسسة التي يعمل بها بفضل إتقانه لعمله، مما يجعل المؤسسة تتمسك به بينما تحاول المؤسسات الأخرى المنافسة اجتذابه. بذلك يحصل على حريته لأنه يشعر بالثقة والأمان المهني المبني على تقديم عمل ممتاز، وتحقيق النتائج القياسية، والشغف بالعمل إضافة إلى النزاهة. لا نعني بهذا الهدف التنقل المستمر من مؤسسة إلى أخرى. فهذا خيار يلجأ إليه المرء عندما يريد أو يضطر إليه فقط لأنه سيفتح المجال لإثارة الشكوك والتساؤلات أمام كل من يقرأ سيرته الذاتية. فلا شيء أفضل من العمل في مكان تحبه ويتم اعتبارك من الموظفين الممتازين فيه.

إن هدف المرء هو أن تكون له قيمة كبيرة لدى المؤسسة التي يعمل بها بفضل إتقانه لعمله، مما يجعل المؤسسة تتمسك به بينما تحاول المؤسسات الأخرى المنافسة اجتذابه.

درس في العمل لأجل الحرية الذاتية

تعلمت العمل لأجل الحرية الذاتية بالصدفة. كنت أعمل في محطة تابعة لتلفزيون أي بي سي، حيث كان بمخططي أن أعمل هناك طوال حياتي المهنية، ولكن ذلك لم يتحقق لأنه تم بيع هذه المحطة في عام 1985. وبالرغم من ذلك كانت هذه التجربة مثمرة بالنسبة لي مع أنني تألمت في البداية. واصلت مساري المهني وتعلمت خلاله الكثير من الاستراتيجيات المختلفة، وقابلت العديد من الأشخاص الأذكياء، وأصبحت لديّ فكرة سليمة عن المنافسة وتوصلت إلى تقدير أهمية نزاهتي الشخصية بالنسبة للمؤسسة وسوق العمل، وضرورة البقاء على اطلاع على المعلومات المتعلقة بالمنتج، وأهمية تطوير العلاقات وقبول التغيير. تعلمت من خلال تفهم الأهداف والصورة الشاملة، ونمو قيمي في المؤسسة والصناعة ككل ووصلت إلى مراكز عليا بسرعة، كما أنني حصلت على رواتب أكبر مما كنت أتوقع.

إن المرء الذي يتمتع بالقوة الداخلية والذكاء والإنتاج والأخلاق والنشاط لا بد له من أن يصل إلى العمل لأجل حريته الذاتية، والتي تتضمن الثبات ومعرفة المنتج المنافس وامتلاك العلاقات. ويمكن للمرء العمل للوصول إلى الحرية الذاتية واستمراره في الإنتاجية كموظف بدون مواجهة لأي صعوبات عندما يلتزم بالامتياز والصدق وحسن توقع الأمور والتخطيط. نعرض فيما يلي خريطة الوصول إلى العمل لأجل الحرية الذاتية:

هذه المعايير المدرجة هي جزء لا يتجزأ من مهاراتك الحالية.

- الحرص على تقديم العمل المتقن والتمسك بالسلوك المحترم على الدوام.
- تشكيل مجلس الإدارة الشخصي.
- اختيار العمل لدى المؤسسات التي تعرف بقيادتها المحترمة.

- الاطلاع على المستجدات.
- الاستمرار في التعلم.
- تكوين العلاقات والمعارف داخل المؤسسة وخارجها.

قد تثبط هذه الأمور كلها من عزيمة المرء الدائم الانشغال وليس لديه الوقت الكافي للتفكير بها، ولكن لا بد للمرء أن يعطي نفسه ولو لحظات ليأخذ هذه الأمور بعين الاعتبار. وسيتضح لك أن هذه المعايير المدرجة هي جزء لا يتجزأ من مهاراتك الحالية، ولا يلزمك سوى اعتبارها وسيلة للأمان الوظيفي ولما هو أبعد من وظيفتك الحالية. كما أن عليك أن تعي بأنه لا ضرورة لأن تكون في نيتك ترك عملك الحالي لأن هذه مجرد وثيقة تأمين ضد أي تغييرات ليست بالحسبان، والحقيقة أنه بإمكانك القيام بها على الأرجح. ليس عليك القيام بتنفيذ هذه الأمور مجتمعة وباستمرار، فالنقاط الثلاث الأخيرة لا تحدث على الدوام.

الوعي بتقديم العمل المتقن والتمسك بالسلوك المحترم على الدوام

يجب على الموظف أن يسعى لتكون سمعته جيدة في مكان العمل، بحيث يعتبره الجميع الموظف المنتج، الذي يتفهم الزبائن ويعمل على تقديم أفضل الخدمات لهم، والذي يعمل لصالح المؤسسة في كل الظروف، ويتمسك بمبادئه، والذي يلجأ إليه الزبائن في داخل المؤسسة وخارجها بسبب التخطيط وحسن توقع الأمور. وعليه أن يعرف بأن الاحترام أهم بكثير من المحبة، كما أن عليه أن يعامل الجميع كما

على المرء أن يترك العمل وهو يأخذ باعتباره أنه استفاد من العمل بما اكتسب من الذكاء والمال بالرغم من كل الظروف المزعجة وسوف يجني الثمار في عمله الجديد وفي منافع تعود على حياته كلها.

يحب أن يعاملوه، فيكتسب بذلك المحبة والاحترام معاً، وأن يتصرّف بكرامة فيُعامل بكرامة، وأن يعمل بشغف وإيجابية فيثير حماسة الغير ويرفع مستوى العمل، وأن يتخذ القرارات حتى المؤلمة منها.

يجب أن يهتم الموظف بالوصول إلى النتائج مستخدماً الذكاء، والاستراتيجية، والعزيمة،

والعمل كفريق، والحكمة، والشفقة، والأخلاق، والتركيز، والصبر، والجهد. أي واحدة هذه الصفات لا تنتمي للعمل وإنما تنتمي للحياة فقط؟ تكمن الحكمة في تغليب الشفقة، وفي تحديد المرء لما يعرف وما لا يعرف.

أما حين يترك الموظف المؤسسة التي يعمل بها فعليه أن يحرص على الإمساك بزمام الأمور والحرص على إبقاء سمعته عطرة لما لها من تأثير عليه في المستقبل، كما أن عليه أن يقوم بخطواته على أساس عقلاني لا عاطفي، فيتعامل مع الآخرين بسمو مع أنه قد يرغب في الصراخ بوجه أحدهم أو السخرية منه. على المرء أن يترك العمل وهو يأخذ باعتباره أنه استفاد من العمل بما اكتسب من الذكاء والمال بالرغم من كل الظروف المزعجة وسوف يجني الثمار في عمله الجديد وفي منافع تعود على حياته كلها.

إن الطريقة التي يترك بها المرء المؤسسة التي يعمل بها مهمة لما لها من تأثيرات في المستقبل على مهنته وسمعته. إن كل خطوة ستكون محسوبة على مستقبله لا ماضيه.. إذ ربما يطلب منه في وظيفته الجديدة تحديد مرجع ممن عملوا معه في السابق ولا يود أن يلطخ اسمه على أنه من مثيري المشاكل، أو ربما سيعمل مع بعض الأشخاص من موظفي المؤسسة السابقة في المستقبل في مكان آخر. ستبقى سمعة

إن كل خطوة ستكون محسوبة على مستقبله لا ماضيه.

الموظف في المؤسسة التي عمل بها بناء على عمله والطريقة التي غادر بها تلك المؤسسة.

كما أن على المرء أن يضع نصب عينيه التوقعات التالية التي قد تنجم عن تركه للعمل:

- يعتبر الموظف بنظر المؤسسة أحد لاعبيها الأساسيين، ويتم النظر إلى تركه للعمل كخسارة لها وربما كسبب للإحراج.
- يتم النظر إلى الموظف الذي يترك العمل في المؤسسة بعد أقل من مضي عام وبعد حصوله على تدريب ممتاز على أنه يهين المدير بحد ذاته.
- تخشى المؤسسة أن يقوم الموظف الذي ينتقل للعمل لدى منافسيها بتسريب معلومات هامة عنها حتى لو كان من المعروفين لديها بالنزاهة. لذلك يجب على الموظف أن يتمسك بالأخلاقيات والحفاظ على السرية، أما إذا طلب من الموظف التقدم بمعلومات هامة في الشركة المنافسة فعلى الموظف أن ينتبه لنزاهة هذه الشركة. من المفروض أن يتم الاهتمام بالحفاظ على السرية في مكان العمل الجديد.

لا بد أن يشعر المدير بالارتياح عندما يترك الموظف العمل إذا كان التعامل بينهما يشوبه الصعوبات، وكذلك بالنسبة للإدارة التي ترغب ببقاء الأمور على حالها بينما يرغب الموظف ببعض التغييرات.

أما عندما تقوم الإدارة بالاستغناء عن بعض الموظفين رغبة في تقليص عدد العاملين لديها وكان المرء أحد هؤلاء، أو تم فصله من العمل، فيجب عليه أن يهتم بطريقة خروجه من المؤسسة، فقد يتعرض للخسارة المادية بحيث يتم اقتطاع جزء من تعويضاته إذا ما قام بإثارة

الفوضى والمشاكل. تبعاً لدرجة الغضب أو عدم الثقة لدى الإدارة فستجد جهاز الكمبيوتر التابع لك مقفلاً. وستصبح الأمور معقدة وبغيضة. لربما يستولي مديره على أوراقه وعمله، وقد يتم إخراجه بصحبة رجال الأمن للتأكد من خروجه. ويعتمد الأمر على الطريقة التي تتبعها المؤسسة عموماً، إذ ربما كانت الأمور موجهة فقط ضده شخصياً.

تبعاً لدرجة الغضب أو عدم الثقة لدى الإدارة فستجد جهاز الكمبيوتر التابع لك مقفلاً. وستصبح الأمور معقدة وبغيضة.

أما إذا تم الاستغناء عنك بدون سابق إنذار فلا شك بأنك لن ترغب في العمل لدى مؤسسة لا ترغب بك، ولربما كان لديها شخص آخر تود في توظيفه، أو ربما تعلم أنت في قرارة نفسك بأنك مقصر في عملك. إن هذه فرصة لك لتتعرف إلى حقيقة نفسك ثم تمضي قدماً، فلا تقع في مثل هذا الموقف بعد اليوم.

يجب عليك أن تحتفظ بأهدافك حية في ذهنك. فأنت تود أن تترك المؤسسة على أفضل وجه والاستمرار في حياتك بالخطوات إلى الأمام، وعليك أن تحافظ على رباطة جأشك وأنت تغادر المؤسسة، فلا فائدة من الغضب لأنه لن يغير شيئاً، ولا بد من التمسك بالهدوء والصبر، وعليك الانتباه لسمعتك وما قد يقال عنك في المستقبل، فلا تريد أن تخسر الفرصة التي أمامك، فلديك أهدافك التي تضعها نصب عينيك.

تشكيل مجلس إدارة شخصي

يحتاج المرء من وقت لآخر إلى استشارة بعض الأشخاص قبل أن يتخذ القرارات التي تخص أموره الهامة. ويمكنه التوصل إلى ذلك بأن يشكل مجلس إدارة شخصيًّا يعمل على تكوينه من الأصدقاء وزملاء العمل المخلصين ممن يثق بهم وبرأيهم وبتطلعاتهم التي تتناسب وأهدافه

على المدى القصير والطويل ومع شخصيته وطبعه، على أن يعود القرار النهائي إلى المرء بحد ذاته فلا أحد يعرفه أفضل من نفسه، وذلك بعد أن يدرس النقاط التالية:

- ما أهمية القرار الذي يحتاج المرء إلى اتخاذه بالنسبة لأهدافه الحياتية والمهنية؟
- هل يستطيع المرء أن يتخذ القرار بنفسه أم أنه من الصعوبة بحيث يحتاج إلى رأي آخر؟
- من هم الأشخاص الذين يلجأ إليهم المرء عادةً عندما يحتاج إلى رأي صائب أو إلى رأي من منظور آخر؟
- هل يحتاج المرء إلى أشخاص من خارج دائرته لحل مشكلته؟

عند التفكير باتخاذ قرار يجب على المرء أن يبحث الأمور من جميع جوانبها، ويحدد أجزاء المشكلة التي يمتلك أدنى معلومات حولها وإذا كان بمقدوره الاستعانة عليها بذوي الخبرة، وهل تتعلق همومه الجديدة بطبيعة العمل، أو مدير رديء، أو تغييرات طرأت على المؤسسة والمهنة، أو انتقال إلى مكان آخر، أو لأن الوظيفة لن تقوده إلى أهدافه البعيدة المدى.

لذلك يجب على المرء أن يضع لائحة بالنواحي الإيجابية والسلبية، وكذلك تفاصيل هذه النواحي ليعمل علي وضع قرار منطقي يناسب كلاً منها، وأن يجد ممن يعرفونه جيداً ويحترمهم من يمكن أن يزودوه بالخبرات وبعد النظر.

إن التفكير بعناصر القرار الذي يتوجب اتخاذه أمر ضروري، ولذلك يجب على المرء أن يضع لائحة بالنواحي الإيجابية والسلبية منه، وكذلك تفاصيل هذه النواحي ليعمل على وضع قرار منطقي يناسب كلاً منها، وأن يجد ممن يعرفونه جيداً ويحترمهم من يمكن أن يزودوه بالخبرات وبعد النظر، وبالمعلومات المتعلقة بشخصيته وأسلوبه وكيف يمكن له أن يتماشى مع مديره الصعب. هل

يثق برأيه الصريح والصادق وأنه لن يمتنع عن لفت نظره إلى الرأي المعاكس لرأيه الشخصي، وبذلك يحيط بالأمر من جميع جوانبه حتى تلك التي تزعجه ليصل إلى قراره النهائي. من هو ذلك الشخص الذي يمكن أن يتناقش معه ويكتشف الجديد من الأسئلة والحلول معه؟

يجب على المرء أن يختار ذوي الخبرة والحكمة، وأن يعمل على تشكيل مجلس إدارة ذاتي ممن يعرفونه جيداً، وعليه أن يمتلك الشجاعة ليختار من يمكن أن يقدم له الرأي من وجهة نظر مخالفة ليعينه على اتخاذ القرار.

يمكن الاستعانة بكتاب Decide & Conquer: Understanding and Improving How You Make Decisions – by Stephen P. Robbins Ph.D. فهو مرجع ممتاز في سبر أغوار الشخصية وعملية اتخاذ القرار.

اختيار العمل لدى مؤسسات تعرف بقيادتها المحترمة

يكتسب الموظف الذي يعمل لدى مؤسسة معروفة وذات قيادة محترمة الكثير بالإضافة إلى تميزه بسيرة ذاتية مبهرة، مثالنا على هذه المؤسسات كتلك الواردة في لائحة فورتشن 500 والتي تتميز بالثبات والمداخيل العالية والقيادات القوية والتخطيط المتعاقب.

في العادة يأخذ المدير الذي يود تعيين شخص ما الانطباع عن ذلك الشخص من خلال سيرته الذاتية وإن كانت تحتوي على أسماء لشركات معروفة حتى قبل أن يقابله شخصياً، حيث يفترض المدير بأن هذا الشخص قد اكتسب المهارات العملية والشخصية نتيجة لعمله فيها، وأنه يلتزم بالنظام والذكاء والابتكار. فإن امتلكت السيرة الذاتية التي تتضمن أسماء أهم

إن امتلكت السيرة الذاتية التي تتضمن أسماء أهم الشركات المعروفة بالتوسع والابتكار والذكاء تكون قد أحرزت النجاح قبل أن تذهب إلى المقابلة الشخصية.

الشركات المعروفة بالتوسع والابتكار والذكاء تكون قد أحرزت النجاح قبل أن تذهب إلى المقابلة الشخصية.

يحتاج المرء إلى تحديد العناصر التي يود تواجدها في الشركة التي يعمل بها فيجعل أبحاثه متضمنة لها، فأنت تريد أن تنمو لذلك تحتاج إلى التدريب، والتوسع، والقيادة العظيمة، والمدير الجيد، كما تحتاج إلى بطل. إن العمل لدى شركة تستثمر في موظفيها وتبتكر وتراجع خططها للخلافة يؤدي بالمرء إلى وصوله لأهدافه ضمن هذه الشركة، وكلما كانت قيم المرء متناسبة مع قيم المؤسسة فستكون طريقه ممهدة للنجاح والسعادة.

الاطلاع على المستجدات والاستمرار في التعلم وبناء العلاقات ضمن المؤسسة ومحيط العمل

إذا كنت تعمل لدى مؤسسة تؤمن بتطوير إمكانات أفرادها الهامين فعليك أن تغتنم الفرص المتاحة للتدريب وتستفسر عنها خلال مقابلات التوظيف وأن تتطوع بها، فستستفيد الكثير مما يمكن أن تتعلمه من أمور ذات صلة بالعمل ما يساعد على تنمية قدراتك الشخصية. فمجرد اختيارك وترشيحك لتلقي التدريب المكلف يعني بأن المؤسسة تؤمن بقدراتك ومستقبلك، وسوف تستفيد منها فأنت تتعلم والمؤسسة هي التي تدفع مقابل تعليمك.

عملت في مؤسسة كانت تولي اهتماماً كبيراً لتدريب الموظفين، حيث كنت أعمل مع مستشار لقيام بتنظيم دورات للبيع والتسويق للعاملين في المؤسسة. يتم عقد هذه الدورات لمدة ثلاثة أيام في السنة بعيداً عن مركز العمل ولمرتين أو ثلاث مرات سنوياً ولمدة عامين، وكان ذلك إلزاميًّا على الجميع في المؤسسة التي كانت تنفرد عن

مثيلاتها بالتدريب المكثف. وذهلت لسببين، الأول أن البعض ممن لا طموح لديه شعر بأن التدريب لا ضرورة له وأنه مجرد مضيعة للوقت الذي يمكن الاستفادة منه في العمل لأن الجميع كان يعمل بجهد فائق. ثانياً في المقابل إن الشركات المنافسة التي ينقصها التدريب كانت تسعى لاجتذاب موظفينا المتدربين.

إن الشركات المنافسة التي ينقصها التدريب كانت تسعى لاجتذاب موظفينا المتدربين. فإذا كنت أنت شخصياً ممن لا يرون فائدة للتدريب فيمكنك النظر إليه من زاوية فوائده الأخرى.

فإذا كنت أنت شخصياً ممن لا يرون فائدة للتدريب فيمكنك النظر إليه من زاوية فوائده الأخرى باعتباره فرصة لالتقاط الأنفاس وتكوين علاقات جديدة مع العاملين في أقسام أخرى وتدعيم سيرتك الذاتية، فتعمل بذلك على تطوير قدراتك على المنافسة وقد تصبح لديك نظرة جديدة نحو أمور العمل اليومية.

يمكن الإطلاع على مستجدات محيط العمل من خلال الحديث والمناقشة مع قياديي المؤسسة، أو الاستعانة باختصاصي يعمل على تقديم بيان بكل مستجدات العمل والمعلومات المتعلقة بالمنافسين خلال الاجتماعات الدورية، وهناك طريقة أخرى مألوفة للتدريب عبر المحاضرات التي يمكن لقياديي المؤسسة أو لمختصين من داخلها وخارجها أن يقوموا بإلقائها، وذلك في مجالات معينة من الصناعة أو الأبحاث الجديدة أو الأنماط المتوقعة في المستقبل. قمت أنا شخصياً بابتكار سلسلة من المحاضرات التي لقيت اهتماماً كبيراً من الجميع بمن فيهم من كانوا يتذمرون على الدوام من التدريب.

تؤدي دورات التعليم المستمر للراشدين إلى توسيع آفاق الموظف وتبقيه على معرفة متجددة بالمتغيرات في هذا العالم الديناميكي، وينصح بها للموظف حتى لو اضطر لأن يلتحق بها من جيبه الخاص. كما يمكن

للموظف أن يغني معلوماته بقراءة المجلات المتخصصة والانضمام للجمعيات والاتحادات التي لها علاقة بمجال العمل. قد تكون هذه الأمور أعباء بالنسبة لك إضافة إلى عملك الذي تقوم به، ولكن هذه الأمور ليست مستمرة وإنما يمكن القيام بها من وقت لآخر، وتعتبر بمثابة مصدر للنشاط والنمو بالنسبة لك.

إن إتقان الموظف لعمله وحسن تعامله مع الآخرين يرفع من المستوى في مكان العمل. إن الطريقة التي يقضي بها المرء يومه تعطي قيمة لحياته كلها وتقوده نحو الحرية الذاتية.

أسئلة

- هل تعتبر وجودك مكسباً للمؤسسة التي تعمل بها؟
- هل تضع في اعتبارك كافة التوقعات عندما تتقدم بطلب استقالة؟
- هل تحاول جهدك لكي تستقيل من المؤسسة بطريقة ودية؟
- من هم الأشخاص الذين يمكنك الاستعانة بهم لتشكيل مجلس إدارة شخصي خاص بك؟
- ما هي العناصر التي تحتاج إلى أن تأخذها بعين الاعتبار عندما تتخذ القرارات المبررة؟
- ما هي النظرة العامة نحو قياديي المؤسسة التي تعمل بها؟
- هل تستمتع بتلقي التدريب نظراً لما له من فوائد؟
- إذا كنت تعتقد بأن التدريب عبء فماذا تستطيع أن تفعل لتغير من نظرتك هذه وتستمتع بكل جديد فيه؟ ما هي الفوائد التي تعود عليك شخصياً من التدريب؟
- هل تهتم بقراءة المنشورات الجديدة المتعلقة بالعمل؟ أو ربما تكرس

ويتقبل الحياة العملية بحلوها ومرها لأنها تتيح للمرء النمو على الصعيد المهني والشخصي. يجب على المرء التشبث بأحلامه مهما مر الزمن إلى أن يتمكن من تحقيقها.

قد يصعب تحقيق الأحلام لمن لا يمتلك الاستعداد الكافي أو ليست لديه أدنى فكرة عما يود تحقيقه في الخطوات التالية. وقد لا يكون تحقيقها خياراً لرب العائلة مثلاً إذ لن تقوى عائلته على تحمل عصر النفقات. قد تكون الخطوة بحد ذاتها غير مناسبة لمن يعاني في هذا الوقت بالذات من مشاكل عاطفية أو قلق ذهني ولا يمتلك الطاقة والابتكار اللازمين لتحقيق مثل هذه الخطوة.

وأخيراً فقد يتوفر للمرء المدخول المرتفع ولكنه لم يتمكن بعد من تشكيل ثروة مالية يمكنه أن يعتمد عليها في مثل هذه الفترة الانتقالية.

لا شك بأن تحقيق المرء للخطوات التي تقوده لأحلامه تعود عليه بالشعور بالإنجاز خاصة إذا جاءت في الوقت المناسب من الناحية العاطفية والذهنية، ولا نود بهذا أن نثنيك عن تحقيق أحلامك وإنما نحثك على الاستمرار في المضي نحوها إلى أن تتحقق في الوقت الذي يناسبك تماماً على جميع الأصعدة، وندعوك لتحاول أن تجعل من أحلامك الأهداف التي تمكنك من تجاوز العديد من الأمور وأنت تجعل أيامك أفضل ما يمكن.

كيف يمكن للمرء أن يخرج من الزاوية إلى حد ما ليتمكن من تغيير نظرته لعالمه بدون أن يكون مضطراً لتغيير عالمه كله؟

إن الشعور بالإنجاز أمر شخصي ويجب أن لا يتم خلطه بالأداء أو الفعالية. إن انشغال المرء يختلف عن الشعور بالإنجاز الذي يعني مساهمة المرء في المجتمع أو الاهتمام بالنمو والتعلم على المستوى الشخصي أو مساعدة الآخرين على التعلم والتطور، وقد يعني هذا الشعور بالنسبة لآخرين الإنسان المتكامل الذي

يمضي وفقاً لقيمه الخاصة. إن لأنشطة المرء ومعارفه والأماكن التي يتواجد بها تأثيرات على طاقاته وقيمه. ولما كان من الصعب على المرء القيام بمثل هذا الاختيار في جميع الأوقات فإن طريقته في معالجة الظروف تشكل كل الفارق. يتيح اختيار المرء للأشخاص والأنشطة في عالمه الخاص القدرة على التزود بالنشاط وإحياء قيمه باستمرار. ويؤدي دمج الطاقة والنظرة المتجددة إلى إضفاء إشراقة على الأيام السيئة، فاعمل ما استطعت على جعل هذا الاختيار أولوية في حياتك العملية وخارجها.

ما الذي يمكن للمرء أن يفعله ليغير من نظرته للأمور البائسة عندما لا تكون لديه القدرة على التغيير في الوقت الحاضر؟ كيف يمكن للمرء أن يخرج من الزاوية إلى حد ما ليتمكن من تغيير نظرته لعالمه بدون أن يكون مضطراً لتغيير عالمه كله؟ هل يمكنه أن يقوم بكل ما باستطاعته ليصبح العمل بحد ذاته ومحيطه ممتعاً؟ إن عليه أن يضفي جواً من الإنجاز الذي يعطيه الرضا وهو يسعى لتحقيق أحلامه.

أما حين يصل المرء إلى طريق مسدود فلا يتمكن من الوصول للحلول العملية الفعالة بسبب السياسات الداخلية التي تؤذي مشاعر المرء والتي لا مجال للتعامل معها في مثل هذا النظام، فعلى المرء أن يقلل من شأن الأمور التي تزعجه، وأن يعمل على القيام بتغيير إيجابي ويجد مصادر أخرى للطاقة الإيجابية، أو أن يأخذ الوقت لكي يخطط للانتقال من المؤسسة.

يمكن للمرء تحديد مستوى شعوره بالرضى بالإنجازات أو عدمه بأن يلقي نظرة فاحصة على الأشخاص وطبيعة الوظيفة والمعاناة الوظيفية بالنسبة إلى المدخول ليصل إلى قلب المشكلة. يمكن التوصل إلى ذلك بالاستعانة بالجدول 22 – 1 كخطوة أولى للكشف عن المواضيع وكيفية تأثيرها في مشاعره ليتمكن من وضع الخطط للتوصل إلى الحل لا للتركيز على السلبيات.

يعتبر توصل المرء إلى أساس المعضلة أفضل طريقة للاستعداد لوضع الحل. ويمكن الاستعانة بالفصول السابقة والتي بحثت نقاطاً عدة للوصول إلى الإجابة عليها، وقد يصل إلى ما يمكن أن يحقق الفارق الفوري في حاصل السعادة والإتمام لديه. وحين يضع المرء يده على المشكلة فسيحتاج إلى التحلي بالشجاعة للوصول إلى الحل، وذلك مثلاً عبر مناقشة المدير الذي لا يتمتع بأي ابتكار أو بالتوصل إلى طريقة للعمل مع مدير صعب، أو ربما يمكنه التقدم بالمشكلة وبالحلول إلى الإدارة العليا مباشرةً، أي بالتوصل إلى أصل المشكلة واتخاذ الخطوات العملية بابتكار الحلول الشخصية للتخفيف من آثارها السلبية.

أما حين يصل المرء إلى طريق مسدود فلا يتمكن من الوصول للحلول العملية الفعالة بسبب السياسات الداخلية التي تؤذي مشاعر المرء والتي لا مجال للتعامل معها في مثل هذا النظام، فعلى المرء أن يقلل من شأن الأمور التي تزعجه، وأن يعمل على القيام بتغيير إيجابي ويجد مصادر أخرى للطاقة الإيجابية، أو أن يأخذ الوقت لكي يخطط للانتقال من المؤسسة. فهل تسعى بكل جهدك لتحدث الفارق في الأمور التي تؤديها عادة؟ ربما قد حان الوقت لتطبق هذا الأمر على أمورك الشخصية.

يحتاج المرء إلى أن يكتشف الأمور التي تحدث كل الفارق بالنسبة له وتحمل معها الإحساس بالسعادة والسلام الداخلي لكي يتحرر فيتمكن من الوصول إلى الازدهار. إن إحدى الطرق للوصول بأهداف التمتع بالعمل إلى حياة المرء تكمن في الابتعاد عما يدور بذهن المرء من أفكار والاندماج في العمل فربما يتمكن من إضفاء البهجة على الأمور.

جدول 22 – 1 لائحة لتحديد مستوى القبول

الشعور حياله

النقاط	مقبول	غير متأكد	غير آمن	غير مُنجَز
تغيير الإدارة				
مدير رديء				
قيادة جامدة				
قيود على الابتكار				
تركيز ذهني على العمل على مدار الأسبوع				
تجاهل نسب المساهمات لأصحابها الحقيقيين				
لا وجود لبطل				
الشعور بالعزلة				
عدم الارتياح لسياسات العمل				
السياسات المزعجة				
الحميمية				
قلة الاحترام من قبل الزملاء/الإدارة				
عقلية تقليص اليد العاملة				
صعوبة سوق العمل				
التعصب				
نقص التوفير الشخصي				
الديون				
اللامبالاة				
انعدام الشغف بالأمر				
قلق حيال العمل/اكتئاب				

لذلك يجب على المرء أن يبدأ بتقييم أجواء العمل، فقد يكون محظوظاً بمحيط العمل الذي يسود فيه التقدير والاحترام، وإن لم يكن

كذلك فيكفي أنك موجود فيه وأنك تعمل هناك وتضفي من ذاتك على عملك اليومي.

إن عملك له أهميته وعليك أن تضفي على مهنتك النبل، وتعطيها مكانة أكبر منك شخصياً، فعظمة العمل لا تنبع منك وإنما مما يسهم به في الصالح العام، وبتأثيراته بالنسبة للمجتمع وللمدينة وللدولة بالإجمال، وكذلك بالنسبة للمجتمع العالمي الذي سيستفيد من منتجه وخدماته. يستفيد المرء شخصياً بلا شك من جهوده في العمل، ولكن هذه الجهود تسهم في مدى أكبر من ذلك. إن رؤية المرء للصورة الشاملة يعطي معنى أعمق لما يقوم به.

على المرء أن يعتبر أنه جزء من كل، وأنه يسهم في إنتاج وابتكار وأخلاقيات هذا الكل. يصل العمل إلى أقصى مظاهره عندما تضفي عليه الكرامة والاحترام والنزاهة والأخلاقيات.

يحتاج المرء إلى الإيمان بالعمل، وذلك بأن يضفي هالة على العمل أكبر من الصورة المنطبعة في ذهنه، فربما أضفت على جهود المرء معاني أعمق وقلصت من حجم السلبيات الموجودة في الأشخاص والسياسات، وبذلك يستطيع أن يحصل على السعادة والحماسة والرضى في جهوده التي يبذلها وتأثيراتها في العالم كله مهما كان عمله كبيراً أو صغيراً، وبغض النظر عن طبيعة العمل. يمكن للإيمان بالعمل أن يكون بكل بساطة في أن يعتبر المرء أنه جزء من كل، وأنه يسهم في إنتاج وابتكار وأخلاقيات هذا الكل، لأنه يشارك بطاقاته العاطفية والذهنية في المحيط ككل وفي عمله على وجه الخصوص. يصل العمل إلى أقصى مظاهره عندما تضفي عليه الكرامة والاحترام والنزاهة والأخلاقيات، فليس هناك أفضل من العمل بأقصى طاقة، وبالشعور بالزخم، وبأن المرء ينجز مهمة يؤمن بها مما يجعل الغير يسير معه في هذا المسار الإيجابي. إن الأفعال واحترام هدف العمل تمتلك قوة تغيير هائلة في الأحاسيس والوتيرة وحتى المكانة في مجال العمل.

إن إضفاء بعض اللمسات إلى مكان عمل المرء كبعض الصور أو الأزهار أو النباتات يمكن أن تعطي المرء شعوراً بالراحة في لحظات حالكة يمر بها، أو ربما يمكن له أن يأخذ فترة قصيرة للاستراحة من العمل ليخفف من الضغوطات النفسية التي تثقل كاهله، فيذهب لنزهة قصيرة أو حتى للجلوس في مكان هادئ بالقرب من مكان العمل، فيتجنب البكاء أو الصراخ أمام الآخرين.

كنت أقوم منذ بدايات العام 1982 بالذهاب لفترة قصيرة لمشاهدة المتزلجين في مركز روكفلر أو لمجرد الجلوس في الجزء الخلفي من كنيسة القديس باتريك وأعود بعدها إلى عملي وكلي راحة واستقرار وتركيز. كنت أعرف أن العمل أهم من الألاعيب التي مارسها البعض ولذلك كنت أمارسه بكل إيمان، وأضفيت على عملي أهمية وهدفاً أكبر من الإزعاجات الموجودة. كنت أصب جهودي في العمل عند الصعوبات بحرارة أكبر مقارنة بالأيام العادية. أعتبر العمل كالبلسم الذي يشفي ويعيد تركيز الطاقات نحو ما هو أعلى وما يحمل معنى أكبر من مجرد مدير مغرور يعمل على سحق الموظفين. فلا ضرورة لأن تضفي على مثل هذا الشخص أهمية كبيرة إذا استطعت أن تستثني سلوكه السيئ بتقليص تأثيراتها على تفكيرك ونفسيتك.

أعتبر العمل كالبلسم الذي يشفي ويعيد تركيز الطاقات نحو ما هو أعلى وما يحمل معنى أكبر من مجرد مدير مغرور يعمل على سحق الموظفين.

إن لدى المرء خيارات ليجد الإجابات على الأسئلة من مصادر متعددة كمجلس الإدارة الذاتي، وقسم الموارد البشرية، والكتب، والإنترنت... إلخ ويمكن للمرء أن يختار الطريق التي تقوده نحو الإجابات، وأن يشكل حلقة داعمة له تتكون من الأشخاص الذين يثق بهم ويحبونه ليصل إلى حياة أفضل. وبالوقت والصبر تتغير الكثير من

الأمور. إن مجرد معرفتك بأن لديك خطة طويلة المدى تمكنك من البقاء بكل ثبات وهدوء وأنت تعمل على الوصول إلى الجائزة التي ترضيك.

أسئلة

- هل تعتقد بأن عملك يحقق إنجازاً أو هدفاً؟
- وإذا لم يكن كذلك فما هو العائق برأيك؟
- إذا كنت ترغب في إحداث تغيير في مهنتك فهل تستطيع ذلك الآن؟
- إذا كان الجواب بالنفي فما الذي يمكنك أن تفعله ليصبح عملك الحالي أكثر إنجازاً وتحقيقاً للهدف؟
- هل تستطيع أن تحدد السبب المباشر لعدم شعورك بالرضا؟
- هل أنت على استعداد لتسخر طاقاتك لتحدث فارقاً يهمك شخصياً؟
- ما هو الهدف الأسمى لعملك في المجتمع؟
- ما هي المقتنيات الشخصية التي يمكنك أن تضيفها إلى مكان عملك لتضفي عليك الشعور بالراحة؟
- هل يمكنك أن تحدد الأماكن التي تحيط بعملك والتي يمكنك أن تلجأ إليها حينما تحتاج إلى فترة من الهدوء وضبط الأعصاب؟
- هل تقوم بملء أوقات فراغك بالأنشطة والأشخاص لكي تصبح مفعماً بالحيوية؟
- ما هي الخطط التي يمكنك وضعها لتصبح على المسار المناسب لتحقيق أحلامك؟

الفصل

23 تحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة

إن تحقيق المرء لتوازن سليم بين العمل والحياة الخاصة لا يعد أمراً سهلاً، ولكن من السليم اعتباره أولوية. إن بعض الأشخاص يمضون عادة في مسار أو اهتمام واحد وأعتقد أنني كنت واحدة منهم. فهل أنت كذلك؟ كنت أجد صعوبة في أوقات الضغوط الشديدة في تقديم كل شيء لعملي بحيث يتبقى لدي ما يكفي من الطاقة لأمور أخرى في حياتي. يتطلب من المرء الذهن الصافي لكي يعرف بأن تقديم كافة قدراته لا يعني تقديم كل ما لديه. فبمرور الوقت تصبح لدى المرء الرغبة للسعي وراء جوانب من حياته ربما تكون مهملة. إن أولويات المرء ونظرته للحياة تتغير بتغير ظروفه وتقدمه بالعمر.

يتطلب من المرء الذهن الصافي لكي يعرف بأن تقديم كافة قدراته لا يعني تقديم كل ما لديه.

يحتاج المرء إلى التدقيق في الوقت الذي يكرسه لعمله وهل هو معقول أم أنه يتجاوز المعقول؟ وما الذي يشكل القوة الدافعة بالنسبة له؟ أهو حب العمل أم الخوف من فقدان الوظيفة في حال لم يبذل فيها جهوداً كبيرة؟ هل يعاني من سوء إدارة الوقت أو تنظيم الأولويات؟ أم

أنه يهرب من حياته الخاصة إلى العمل؟ هل تدفعه ثقافة مجتمعه إلى العمل المتواصل وإهمال حياته الخاصة؟ هل دافعه مالي؟ هل يعمل في وظيفة متطلبة أم أن ضغط العمل عادة ما يزداد في أوقات محددة؟

إذا كنت تبذل جهداً ووقتاً كبيراً في العمل خشية فقدان الوظيفة فإنك بحاجة لمعرفة رأي مديرك في مستوى الأداء الذي تقدمه، فقد يرفع رأيه عن كاهلك هذه الضغوطات، إذ إن العمل المستمر بلا ترفيه لا يعتبر سليماً، أما إذا كنت تضطر إلى العمل أثناء العطلة الأسبوعية، فعليك أن تحدد وقت العمل ولا تتجاوزه على أن يتناسب مع وقت الترفيه والراحة والوقت المخصص للعائلة والأصدقاء لا العكس. يجب على المرء أن يستفيد من العطلة السنوية المتاحة له. إن كنت أنت المدير أو الموظف فعليك أن تنسق العمل ليسير كل شيء بغيابك على ما يرام، وأن تترك رقم هاتفك ليتم الاتصال بك عند الضرورة فقط.

إذا كنت تضطر إلى العمل أثناء العطلة الأسبوعية، فعليك أن تحدد وقت العمل ولا تتجاوزه على أن يتناسب مع وقت الترفيه والراحة والوقت المخصص للعائلة والأصدقاء لا العكس.

قم بأداء عمل رائع ولكن عش حياة رائعة كذلك.

قدمت الكاتبة جان فيلبس ورشة عمل وكنت أحد الحاضرين فيها، هذه الكاتبة التي حاز كتابها Marry Your Muse جائزة، وهي بالإضافة إلى كونها كاتبة فهي معلمة ومديرة للورشة. تعلمنا منها كيف نصل إلى الإيمان بالعمل من خلال العمل المحترم. قالت الكاتبة إن هناك أربع نواحٍ متداخلة يؤدي توازنها إلى شعور المرء بالرضا والإشباع الداخلي في حياته، وهي النواحي العقلية والعاطفية والروحية والجسدية. تجدر الإشارة هنا إلى أن تحقيق التوازن المطلوب ليس بالأمر السهل.

أذكر هنا أحد التمارين التي عملت الكاتبة على تقديمها وتتمثل في قيام المرء برسم دائرة تمثل حياته، ومن ثم تقسيمها إلى أربعة أرباع متساوية تمثل النواحي الأربع فيها، ثم يقوم بتعبئة أنشطته التي يقوم بها والمتعلقة بالنواحي الأربع المذكورة في هذه الأرباع، وعند الانتهاء عليه المقارنة بين محتويات هذه الأرباع. لقد قمت شخصياً بذلك التمرين، واتضح لي بعد مقارنة هذه النواحي الأربع بأن بعضها ممتلئ أكثر بكثير من غيره، وكانت عدة أمور احتلت عدداً من النواحي مما جعلني أفكر في أنشطتي بمجملها واهتماماتي وضرورة تحقيق التوازن بينها، وكذلك في الأشخاص الذين يستطيعون مساعدتي للوصول إلى هذا التوازن.

هناك أربع نواح متداخلة يؤدي توازنها إلى شعور المرء بالرضا والإشباع الداخلي في حياته، وهي النواحي العقلية والعاطفية والروحية والجسدية.

هناك طريقة أخرى تمكن المرء من اكتشاف اهتماماته والأنشطة التي ترضيه وذلك بأن يعيد النظر إلى نفسه ليتمكن من تحديد هويته الخاصة ويتعرف إلى دواخله بعيداً عن مكانته المهنية.

من هو المرء بالإضافة إلى لقبه المهني الذي يحمله لمدة تتراوح ما بين 40 إلى 60 ساعة أسبوعياً؟ من هو المرء ما وراء الراتب الذي يتقاضاه وبذلة العمل التي يرتديها؟

إن إبقاء المرء لنظرة متجددة على كل ما يشكله على ما هو عليه تعينه في سعيه لما يرضيه. طبقاً لجميع المعايير فللمرء مكانة كابن أو ربما أخ أو صديق أو موظف أو والد بالإضافة إلى كونه زوجاً. لدى المرء اهتمامات وهوايات وهي بمثابة جزء من أحاسيسه وتغذي ذهنه وعواطفه وروحه: كالطبخ، والكتابة، والتصوير، والحياكة، والفن، والموسيقى. وهناك الاهتمامات الرياضية التي تبقي المرء متوقد الذهن

والعاطفة: كالجري، والتمارين البدنية، والغولف، أو المشي وكل ما يساعد على الحركة. إن هذه الأنشطة تملأ النواحي الأربعة وتعطي المرء الشعور بالرضا وتساهم في توازن الحياة. إن المرء هو كل هذه الأدوار والاهتمامات.

إن المرء أكبر من وظيفته التي يشغلها، على الرغم من أن مهنة المرء وبكل تأكيد تحتل أجزاء من هذه النواحي. فهي تحقق النشاط العقلي بالتفكير وشحذ الذهن، والعاطفي عند إحراز النجاحات. يجري الأدرينالين في عروق المرء بحرارة وهو يقدم ويتفاوض أو يحل النزاعات. وتتغذى روحه بتنميته لعمله وبإقامة العلاقات الطيبة مع الغير. إن التعاملات اللطيفة لا تكلف المرء أي شيء ولكنها تعود عليه بالفائدة.

إن المرء أكبر من وظيفته التي يشغلها، على الرغم من أن مهنة المرء وبكل تأكيد تحتل أجزاء من هذه النواحي.

والسؤال هنا هو كيف تستطيع أن تحقق الدمج والتوازن بين النواحي الأربع في الحياة؟؟؟

إليك بعض الإجابات التي توصلت إليها بعد طرح سؤال على مجموعة من المعارف والأصدقاء للاستفسار عن كيفية توصلهم إلى إيجاد حياة خاصة بهم خارج نطاق العمل:

- أن يتوقف المرء عن العمل ولو لبرهة من الوقت وينظر حوله فيستمتع بما يرى.
- أن يقتطع من وقته لمساعدة الآخرين ممن يعرفهم وممن لا يعرفهم معرفة شخصية.
- أن يحدد وقتاً لممارسة التمارين الرياضية أو اليوغا وما إلى ذلك من أنشطة مشابهة.
- أن يمارس هواية القراءة.

- أن يشجع أفراد عائلته على المشاركة في أنشطة المؤسسة التي يعمل بها.
- أن يشارك عائلته في نشاط أفرادها الاجتماعي.
- أن يشارك الأصدقاء في أنشطة محببة له ولهم.
- أن يقتطع أحد أيام الأسبوع ويخصصه للراحة والاسترخاء فقط.
- أن يأخذ جميع العطل المتاحة له.
- أن يتطوع في أنشطة إنسانية وإرشادية.
- أن ينام يومياً لمدة لا تقل عن ثماني ساعات يومياً.
- أن يحرص على تناول الطعام الصحي.

خذ وقتك لكي ترسم دائرة وتعبئ النواحي الأربع. وزع كل ما يشكل حياتك من الأشخاص والأنشطة في هذه النواحي التي قد تتطابق في بعضها. أنظر إلى التوازن الموجود أو عدمه بكل جدية. ما هي الأنشطة التي تود استعادتها أو إضافتها إلى حياتك لتصبح إنساناً أكثر شمولية واكتمالاً؟ فكر في كل ما تحبه وبكل جوانب حياتك التي تساهم في توازنك بشكل أكبر. قم ببعض الخطوات لتجد الوقت لكي تتوقف. اعمل على تغذية أحاسيسك لتصبح أكثر تكاملاً.

أسئلة

- من أنت بالتحديد بغض النظر عن عملك الذي تقوم به؟
- ما هي هواياتك الخاصة؟
- ما هي اهتماماتك خارج محيط العمل، وكم تمارس هذه الاهتمامات؟

- كيف تملأ نواحي الإنجاز الأربع (العقلية، والعاطفية، والروحية، والجسدية)؟
- ما هي النواحي المليئة بالأنشطة؟ وما هي النواحي الفارغة منها؟
- ما الذي يمكنك أن تضيفه إلى حياتك اليومية بجانب العمل الذي تؤديه؟
- كيف يمكن للتوازن أن يحقق سعادة أكبر بالنسبة لك كشخص وكموظف وكفرد من عائلة؟
- هل تأخذ العطلة الممنوحة لك عادةً؟
- ما الذي يمكنك أن تستغني عنه لتضيف إلى حياتك؟
- هل تستحق شخصياً الالتزام بتحقيق التوازن في حياتك؟

الفصل

24 الخطة التي تحقق لك الحرية

إن العمل في مؤسسة عادةً ما يتيح الفرص للتوفير والاستثمار، فالعمل الجاد يؤدي بالمرء للوصول إلى أعلى المراكز وبالتالي إلى الحصول على مدخول ممتاز. يقوم هذا الفصل بتشجيعك على أن تقوم بالاهتمام بأموالك منذ البداية لكي تصل إلى حرية الاختيار، والتحرر من الخوف، وحرية اتخاذ القرارات الذاتية.

أن تقوم بالاهتمام بأموالك منذ البداية لكي تصل إلى حرية الاختيار، والتحرر من الخوف وحرية اتخاذ القرارات الذاتية. بذلك تشعر بالسعادة الكبيرة لأن وجودك في المؤسسة اختيارياً لا إلزامياً.

ستزيد من جاذبيتك كموظف عندما تمشي حراً واثقاً من نفسك لأن حافزك في العمل هو تحقيق النتائج والتطور والتمتع بالتعلم والتغير والنمو لا جني المال فقط. بذلك تشعر بالسعادة الكبيرة لأن وجودك في المؤسسة اختيارياً لا إلزامياً.

لقد بدأت حياتي العملية حين كنت في السادسة والعشرين من عمري حيث انتقلت للعمل إلى مدينة شيكاغو، وقمت بشراء شقة أعجبتني بالتقسيط في موقع على مقربة من الشركة التي كنت أعمل بها، وكنت سعيدةً جداً بالأمر إلى أن التقيت بالمدير الذي ما أن علم بالأمر حتى قال لي ساخراً ومتهكماً بأنه يسره أنني قمت بشراء شقة لأنني

أصبحت الآن في قبضة يده، لكنني انتفضت وقمت بالرد عليه بسرعة وأبلغته بأنني أستطيع أن أبيعها متى شئت والانتقال إلى أية شركة أخرى...

لقد كان ذلك درساً لي لن أنساه طالما حييت بوجوب أن يكون المرء مستقلاً مادياً حتى لا يضطر للبقاء في مكان ما.

على المرء أن يكون مستقلاً ماديًا حتى لا يضطر إلى البقاء في مكان ما.

بدأت بالتخطيط قبل سبعة عشر عاماً من اليوم الذي قد أرغب فيه بترك العمل، وذلك حينما بدأت أرى بأن الخلل الوظيفي هو السائد لا العكس، وبأن سياسات العمل أصبحت مزعجة بالنسبة لي، ولن أتمكن من التكيف معها لأكثر من نقطة محددة، وأردت أن أكون على أتم استعداد للأمر، فبدأت بتفعيل خطي للحرية الذاتية، وأصبح ذلك الأمر جزءاً لا يتجزأ من نفسيتي وممارستي العملية.

حياة جيدة

عشت حياة مريحة ورغدة مع أسرتي، وكنا نقطن في الجزء الجنوبي من مدينة دترويت في مشيغان. لم تكن أسرتي تتمتع بالثراء ولكنني لم أشعر بذلك في صغري، لأن كل شيء كان تقريباً متوفراً لدينا، وتمتعنا بالسفر والرحلات مرتين في العام وكنا نذهب لقضاء الصيف في كندا وأحياناً في مالطا، ونذهب في فصل الشتاء إلى بيل آيل لممارسة رياضة التزلج على الجليد. التحقت وإخوتي للدراسة في مدرسة كاثوليكية بناء على رغبة أهلي اللذين اعتقدا بأن تكاليفها تستحق الالتحاق بها نظراً لما تتميز به من نظام وتعليم. ولطالما كان الاهتمام بالتوفير لا المدخول بحد ذاته وعدم الاهتمام بما يقوله الغير بهذا الشأن هو شعار العائلة دوماً، وانطبع هذا الشعار في ذهني، وترك أثراً كبيراً على شخصيتي واهتماماتي المادية، وتعلمت بأنه بالإمكان التمتع في الحياة والتوفير في آن واحد بغض النظر عن المركز أو المدخول.

إن المال ضروري لحياة أكثر حرية، ويتيح التخطيط المالي الطويل المدى حياة أفضل للمرء، كما يعينه على تجاوز الفترات التي يكون مدخوله أثنائها محدوداً أو معدوماً عندما ينتقل مثلاً من وظيفة إلى أخرى أو يضطر إلى التقاعد باكراً أو عند انخفاض مدخوله في العمل لظرفٍ ما كالانخفاض في سوق الأسهم مثلاً. طبقاً لآخر المعلومات المتعلقة بالتوظيف فعلى من يتقاضى أجراً أقل من 100,000$ سنوياً أن يفترض بأنه سيحتاج إلى فترة قد تمتد لحوالى ستة أشهر لكي يجد عملاً آخر، أما من يتقاضى أكثر من ذلك فهو يحتاج لمدة أطول قد تمتد لثمانية أشهر ولذلك على المرء أن يحتاط بأن يضع ميزانية لكل تلك المدة فيتمكن من الاستمرار في ظل سوق العمل الرديء.

يمكن للمرء أن يتزود بالمعلومات بشأن التخطيط المالي عن طريق الاستعانة بالكتب والإنترنت وبرامج التلفزيون المتعلقة بالشؤون الاقتصادية ليتمكن من التخطيط المالي لحياته، ويعتبر هذا الفصل مجرد بداية لتحقيق هذا التخطيط، فأنا لست من الخبراء الماليين المحنكين.

قد يبدو التخطيط المالي صعباً ولكن لا تدع ذلك يثني من عزيمتك، فبالصبر والعزيمة والنظام والإرادة والمنطق يمكن الوصول إلى لحظة السلام الداخلي وخطة الحرية. ونورد فيما يلي عشر نقاط يجب أن تأخذها عزيزي القارئ بعين الاعتبار قبل القيام بالتخطيط المالي الشخصي لكي تتوصل إلى معرفة رأيك بالمال والتوفير والاستثمار وعاداتك ومدى تعلقك بالممتلكات المادية التي قد تقف كحجر عثرة أمام هدفك الذي تسعى إليه وسيتم بحثها لاحقاً بالتفصيل:

1. ما هي علاقتك بالمال؟
2. يجب عليك تحديد أهدافك على المدى الطويل: كالتقاعد المبكر، والتغيير الوظيفي، والاستقلال المادي عند كبر السن.

3. تحتاج إلى عقد مقارنة بين الحرية والقيود، والحرية والممتلكات المادية وذلك لكي تتوصل إلى حدود معينة للقيمة لتطبقها في جميع الأحوال.
4. يجب على المرء أن يفكر بأمواله كما تقوم بذلك أي شركة، فيعمل بالتالي على تنمية أرباحه واستثماراته ومدخراته.
5. لا تخشَ التفكير المبتكر واللاتقليدي في أمورك المالية.
6. تحتاج إلى تحديد ما هو مقدار المال الذي يلزمك حقاً، ومعرفة قيمة الكمية الكافية منه بالنسبة لك؟
7. تمتع بالعطل وشراء ما تحتاج إليه ولا تقتر على نفسك.
8. لا تقم وزناً كبيراً لرأي الآخرين من الأصدقاء وأفراد العائلة فيما يتعلق بأمورك الشخصية، وفكر باختياراتك أنت فقط.
9. كن مستثمراً فعالاً لأموالك الخاصة، اعمل على تثقيف نفسك بكل ما يتعلق بتنميتها، وخذ الوقت اللازم لتخطط لحريتك المالية.
10. اعمل على البحث عن المصادر التي تساعدك على الاهتمام بأموالك الخاصة، وعليك بالغوص فيها لتتوصل إلى ما يلزمك من معلومات.

---

1. ما هي علاقتك بالمال؟

لدينا جميعاً علاقة بالمال تشكلت كرد فعل للدروس التي تلقيناها في الصغر، فالشخص الذي ينشأ في أسرة تتمتع بالرخاء المادي ولا تدور فيها أي أحاديث عن ضرورة التوفير تتكون لديه فكرة عن المال تختلف تماماً عمن ينشأ في أسرة محدودة الموارد تعيش في ضيق، كما تختلف كذلك عمن ينشأ في أسرة تهتم بقيمة المال وتدور فيها الأحاديث حوله وعن أهمية التوفير، فهناك أسر تتمتع بالمال الوفير كما أنها تهتم بقيمة هذا المال في آن واحد.

فما هي الدروس التي تلقيتها أنت شخصياً في صغرك عن المال

وما هي ردات فعلك حيالها في الكبر؟

هل تعتبر المال وما يوفره من تسهيلات جزءاً لا يتجزأ من شخصيتك؟ هل تعتقد بأن المال لن يسبب لك أية مشكلة مادية أبداً في حياتك، ولذلك تنفقه بلا تردد وبكل حرية؟ هل تنتابك المخاوف بشأن نقص المال مما يؤدي بك إلى الحرص عليه؟ هل يمثل المال الوجه الآخر للحرية بنظرك؟ هل تعزز رفاهية الإنفاق مفهومك لشخصك أو للحياة التي تطمح إليها؟ ما هي علاقتك بالمال، وما السبب في هذه العلاقة بالذات باعتقادك؟

عندما يتفهم المرء علاقته بالمال يصبح في موقع أفضل يمكنه من وضع خطة طويلة الأمد. وقد يضطر لإضفاء بعض التعديلات على نظرته وقيمه لإنجاح هذه الخطة. نقدم لك فيما يلي لائحة بالجمل التي تعطيك المفهوم الأفضل لعلاقتك بالمال، والتي ستتيح لك التخطيط على المدى الطويل، وإدخال التعديلات التي تراها مناسبة على نظرتك وتقييمك لقيمة المال. فإذا أردت أن تخطط للغد وأنت في أفضل حالاتك فعليك بالبدء في أسرع وقت ممكن:

- فيما يلي الدروس التي تعلمتها من والديّ بشأن المال.............

(قم بملء الفراغ)

- لا أقلق بشأن الغد أبداً، وأصرف ما في الجيب ليأتي ما في الغيب.

صح أو خطأ

- لا أمتلك المال الكافي للبدء بالتخطيط.

صح أو خطأ

- أستطيع أن أبدأ منذ اليوم بالتخطيط ولو بالقليل.

صح أو خطأ

- أحب الأشياء الجميلة، وما تعطيه للآخرين من إيحاء عني.

صح أو خطأ

- مدى اهتمامي بانطباعات الآخرين عني.

لا أهتم – اهتمامي متوسط – لدي أقصى اهتمام

- يمتلك أصدقائي مالاً أكثر مني وأود مجاراتهم.

صح أو خطأ

- سيدخل في حياتي شخص في يوم من الأيام ويعمل على الاهتمام بالأمور المالية.

صح أو خطأ

- تقدم بطاقات الائتمان مساعدة مالية.

صح أو خطأ

- أعمل بجد باستمرار فلماذا أحرم نفسي من أي شيء.

صح أو خطأ

صح أو خطأ

- أحب الأشياء الجميلة ولكنني لا أتركها تتحكم بقراراتي.

صح أو خطأ

- أحلم بمهنة أخرى وأود لو أتمكن من تحقيقها عندما يحين الوقت.

صح أو خطأ

- لا أشعر بالأمان في ظل سوق العمل الحالي.

صح أو خطأ

- باستطاعتي أن أرى اليوم الذي سأختار فيه مهنة مختلفة.

صح أو خطأ

- أرغب في أن أكون مستعداً لكل الاحتمالات.
  صح أو خطأ
- أعتبر أن خطة الحرية هي أفضل ما يمكن أن أسعى للحصول عليه
  صح أو خطأ

2. تحديد الأهداف على المدى الطويل

هنا تأتي أهمية معرفة الذات مرة أخرى، وإذا كنت في الخامسة والعشرون فقد لا تفكر بما ستؤول عليه حالك وأنت في الأربعين. تتضمن الأهداف الطويلة المدى التقاعد المبكر، أو الاستمرار بالعمل حتى السبعينات من العمر، والتغيير الوظيفي، والاستقلال المادي عند كبر السن، ومدى الأمان في وظيفة سيئة أو في سوق البورصة.

يحتاج المرء في هذه الوقفة إلى معرفة حقيقة الذات، فالعمر يمضي بسرعة، والحياة حافلة بالمفاجآت والتحديات وخيبات الأمل، ولا يستطيع أحد معرفة ما يخبئه الغد. لذلك يجب على المرء الاستعداد لكل طارئ. فما الذي يمنع من التوفير لتقاعد مبكر اضطراري حتى في حال الرغبة بالاستمرار في العمل وفي ظل رأس مال كبير.

يحتاج المرء إلى أن ينظر لمستقبل مهنته نظرة واقعية فحتى لو كان محباً لعمله فإن هناك احتمالاً لأن يتركه في وقت مبكر، وهل لديك حلم بعمل تود تحقيقه في يوم من الأيام؟ فالتغيير قد يفرض نفسه على المرء وقد يتم بناء على رغبة من المرء نفسه، فهل هو مستعد ماديًّا لأي من هذين الاحتمالين؟ وفي كلتا الحالتين من الأفضل أن يكون على استعداد مادي تام. إن هذه الأسئلة تحتاج إلى إجابات ملحة تساعد المرء على تحديد الوقت الأنسب ليبدأ بخطة الحرية المالية الذاتية.

3. مقارنة الحرية بالقيود، والحرية بالممتلكات المادية وصولاً إلى حدود معينة للقيمة

يتيح المال فرصاً للاختيار الحر. فبناء على تجربتي الشخصية وفرت لي الأساسات المالية المتينة التي أمتلكها الشجاعة كما رفعت عن كاهلي القلق عند اتخاذ القرارات المبنية على نوعية الحياة والعمل بعيداً عن أية مخاوف مادية. إن مجرد معرفتي بأن باستطاعتي الانتقال متى شئت أتاحت لي الاستمرار في بعض الأحيان كما شحنتني بالشجاعة والإقدام على ترك العمل في أحيان أخرى. لقد وفرت لي الفرصة لاتخاذ قرارات صائبة بدون أن أقلق على لقمة عيشي.

> *إن مجرد معرفتي بأن باستطاعتي الانتقال متى شئت أتاحت لي الاستمرار أحياناً كما شحنتني بالشجاعة والإقدام عندما قررت ترك العمل.*

أنا أعمل بجد كما أحب الأشياء الجميلة في الحياة، فما الذي يمنعني من الحصول عليها؟

تكمن الإجابة على هذا السؤال في معرفة مدى ارتباط المرء بالأشياء المادية وبمقدار المال الذي يلزمه حقا ليتمتع في حياته، مع الأخذ بالاعتبار التكاليف الخفية لبعض المشتريات التي لا يمكن اعتبارها أساسية أو ضرورية ككمبيوتر ثانٍ أو سيارة ثانية أو منزل صيفي وما شابه. إن معرفة حدود القيمة لكثير من الأشياء تساعد المرء على تحديد كم من الوقت سيلزمه لبناء خطة الحرية.

لا شك بأن امتلاك الأشياء المادية يعطي للفرد الشعور بالمتعة والإنجاز، كما أن هذه الأشياء تعطي انطباعاً لدى الآخرين بمدى نجاح الفرد المادي ولو ظاهرياً، فهل أنت حقاً بحاجة لارتداء الملابس والأحذية من أغلى الماركات العالمية؟ هل يجب عليك أن تشتري ست بذلات كلما جاء موسم جديد؟ أم أنك يمكن أن تضيف إلى مجموعة

ملابسك الحالية ذات النوعية قطعاً قليلة رائعة وبعض الإكسسوارات الجميلة؟ هل يعتبر إنفاق مبلغ 60,000$ لشراء سيارة هو أحد خياراتك فعلاً؟ وهل فكرت بمصاريف هذه السيارة اللاحقة من صيانة وتأمين مرتفع؟ هل لديك نفس المقاييس للقيمة أو أن مقاييسك مختلفة بالنسبة للمقتنيات الأخرى من مجوهرات وقطع فنية وأثاث؟ هل يتوجب عليك أن تقيم في أفخر الفنادق أم أنك تسعد بالمتوسطة منها؟ هل تستطيع أن تأخذ عطلاً أكثر وتقوم بالسفر والرحلات؟ هل يتوجب عليك أن تقطن في أفضل منزل في أفضل الأحياء، وما يتبع ذلك من ضرائب عالية وتأمين ومصاريف صيانة باهظة؟ هل تستطيع أن تجد منزلاً أكثر تواضعاً في الحي ذاته أو في حي أقل منه مستوى بقليل؟ هل بإمكانك أن تكون رائداً فتشتري منزلاً في الحي الذي من المقدر أن تصبح له الأفضلية في المستقبل على أمل إمكانية ارتفاع أسعار العقارات فيه مستقبلاً؟

يجب على المرء مقارنة امتلاك هذه الأشياء برغبته في امتلاك حريته وكذلك حيازة قرشه الأبيض ليومه الأسود، إنك تستطيع دوماً أن تمتلك الأشياء الجميلة ولكن هل تحتاج إلى امتلاكها جميعاً في الوقت ذاته؟ هل الأفضل بالنسبة للمرء أن ينفق أمواله على أشياء تتناقص قيمتها بمرور الزمن، أو أن من الأفضل له أن يزيد من رأسماله الذي يحقق له أهدافه الآن وعلى المدى الطويل؟

4 – يجب على المرء أن يفكر بأمواله كما تقوم أية شركة بذلك، فينمي أرباحه واستثماراته ومدخراته

إن الشخص الذي يطبق أنظمة الإدارة المالية على نفسه وعمله في وقت واحد هو الذي يسبق الزمن، أي أن عليه أن ينظر إلى مقدار ما ينفقه شخصياً على أنه تكاليف، ويعتبر مدخوله على أنه العوائد، وكل ما

يتبقى من مال لديه بعد ذلك على أنه هامش ربح أو ثروة متراكمة، وأن يعتبر أن الربح هو الذي يبني خطة الحرية. يجب أن يكون أحد أهدافه هو توفير مبلغ محدد من المال كل عام، وذلك بأن يعمل على تقليص نفقاته بحيث تقتصر على الضروريات، واعتبار المدخرات كنفقات منتظمة وأنها جزء من الميزانية. ويمكن للمرء بعد ذلك التكيف مع مقدار السيولة الجديد في حياته، وأن يصرف بناء على إمكاناته المحددة، وأن يتمتع بمعرفته لنمط النمو الإيجابي المنتج الذي سيعود عليه بالفائدة في الوقت الحالي والمستقبل.

ما مدى تعلق المرء العاطفي بالمشتريات التي يرغب بها، ومقارنته بارتباطه العاطفي بالحرية المالية في امتلاك المال بحد ذاته؟

إن الكمية التي بإمكان المرء توفيرها فعلياً تعتمد على ما يعتبره ضرورياً في حياته، وبالنسبة لي أنا شخصياً فقد اعتمدت على قاعدة محددة بتوفير نسبة 20% من مدخولي ككل إضافة إلى خطتي الاستثمارية ومدخراتي.

كما يجب على المرء أن ينظر لدى تقييمه لما يود الحصول عليه من الأشياء الباهظة الجديدة باعتبارها إضافة لأصوله أو هدر لرأس المال. أي كما يفعل تماماً في عمله بأن يصنفها كمصدر للعوائد أو لنفقات في ميزانيته.

وفيما يلي أمثلة وأسئلة توضح ذلك:

- ما هي التكاليف الخفية التي ستترتب على المرء لدى شراء منزل ثانٍ مثلاً إضافة إلى منزله الحالي من ضرائب، وتأمين، ومرافق، وأثاث، وصيانة... إلخ. هل هناك حاجة حقيقية لسيارة ثانية مثلاً؟ أو لكمبيوتر ثان؟ وهنا على المرء أن ينظر إلى تكلفة الشراء باعتبارها استثمار للمال، فهل سيضيف شراء مثل هذه الأشياء إلى رأسماله؟ هل يمكنه أن يبيع ما اشتراه بسرعة عندما يضطر إلى ذلك؟

- هل يتوجب على المرء تغيير عنوانه الذي سيكلفه زيادة على دفعات الرهن الشهرية والضرائب والتأمينات؟ هل ستكون الزيادة في المصروف الشهري في مدارس ذات نظام أفضل أكبر منها في مدرسة خاصة بالحي الذي تقطن فيه؟ هل بإمكانك تحقيق نمو هام وسريع في قيمة الأسهم مماثل للارتفاع في مستوى نمط الحياة الممتع؟
- إذا قمت بشراء قارب مثلاً فما هي قيمة المصاريف الخفية؟ هل فكرت في رسوم وضعه بالمرفأ والبنزين والتأمين والصيانة والمستلزمات الإضافية؟
- هل سيؤدي شراء القارب أو المنزل الثاني إلى إرباك في خططك المالية والتوفير، أم أن بإمكانك أن تقوم بالأمرين معاً؟ عليك أن تضع في اعتبارك دائماً احتمال حدوث أمور مناقضة لما ترغب لكي تتمكن من الاستمرار في التوفير وتحقيق الأرباح على أفضل الأحوال.
- ما مدى تعلق المرء العاطفي بالمشتريات التي يرغب بها، ومقارنته بارتباطه العاطفي بالحرية المالية في امتلاك المال بحد ذاته؟

5. لا تخشَ مخالفة التفكير التقليدي فيما يتعلق بأمورك المادية

(المخالفة الأولى)

يمكنك أن تستثمر المدخرات في الخطط الاستثمارية التي توفرها أو تدعمها المؤسسة. ففي العديد من الحالات تقدم المؤسسة نسباً محددة كما يمكنك أن توفر الأموال التي لا تخضع للضرائب. إن المخالفة الأولى تكمن في أن عليك توفير هذا المال وأن تعتبره غير قابل للاستعمال في الجزء الأول من خطتك للحرية، وهو ما أطلقت عليه اسم

أموال حوالى 59 سنة من العمر. ويمكن المساس بهذه الأموال في وقت أبكر عند الحاجة إليها ولكن بتطبيق الضرائب والجزاء عليها. وإذا كنت ترغب في التقاعد المبكر أو تغيير المهنة فستحتاج إلى رأس المال لكي يعطيك كمية تكفيك من المدخول منذ الوقت الذي تقوم فيه بـالتغييرات وحتى تصبح في حوالى 59 سنة من العمر. يجب أن تتضمن خطتك في التوفير على المال إضافة إلى 401k.

(المخالفة الثانية)

يجب على المرء أن يدرس تكلفة مسكنه، فالقاعدة أنها يجب أن لا تتجاوز نسبة 25% من قيمة المدخول الإجمالي للفرد، فلِمَ لا تجعلها 25% من مدخوله الصافي، لم لا تعتبر السيولة الآن كعلاقتها بالصافي من المدخول، ولِمَ لا تجعل دفعاتك الشهرية لشراء المنزل والتي تمثل المبلغ الأكبر في ميزانيتك على الأرجح متسلسلة؟ إن إحدى الطرق التي تساعدك على البدء هي في تقدير قيمة ما يخصم من الضرائب المتعلقة بشراء البيت بالرهن، فتقوم بالتخطيط لاسترداد الخصم الضريبي، وفي السنة الأولى تعمل على وضع هذا المبلغ المسترد في البنك لتستعين به على تسديد دفعات الرهن التالية وتستمر بذلك على مدى السنين، فلا تتجاوز السيولة التي تدفعها للرهن نسبة 25% من صافي المدخول.

6. ما هو مقدار المال الذي يحتاج إليه المرء حقاً، وما الذي يكفيه منه؟

ستحتاج إلى الاستعانة بالمراجع والقيام بشحذ زناد الفكر للتوصل للإجابة على هذا السؤال.

إن الخطوة الأولى التي يحتاج المرء إلى اتباعها هي تحديد ميزانيته الشخصية إذا لم تكن لديه واحدة أصلاً، فيقوم بتسجيل جميع

النفقات الكبيرة منها والصغيرة على مدى عام كامل، ولا يغفل عن أي صغيرة أو كبيرة فيها كمصاريف العطلة، وارتياد المطاعم، والتبرعات، والهدايا، ومصاريف التأمين، وصيانة السيارة والتنقلات، والمصاريف العلاجية، وشراء المجلات والجرائد، وممارسة الرياضة والهوايات وحتى الدروس التي يتلقاها، وكذلك مصاريف الذهاب إلى مراكز التجميل إذا كان المرء من مرتاديها باستمرار.

يجب على المرء أن يعرف ما يصرفه كل عام ثم يعمل على تحديد ما هو ضروري وما يمكن له أن يستغني عنه أو يخفض منه.

يجب على المرء أن يعرف ما يصرفه كل عام ثم يعمل على تحديد ما هو ضروري وما يمكن له أن يستغني عنه أو يخفض منه.

أعتبر شخصياً أن أفضل طريقة لجمع المعلومات هي بكتابة مذكرات للمصاريف اليومية، حيث يكتب فيها المرء ما يصرفه يوماً بيوم ويقوم بتطبيق هذا الأمر لمدة شهر كامل، وسوف يفاجأ بما يرى. قمت بابتكار مثل هذه المذكرات حينما انتابتني يوماً نوبة من الخوف حيث كنت على وشك أن أتقدم باستقالتي. وخشيت يومها أنني لا أمتلك ما يكفيني من المال وقد أضطر لتناول ساندويشات الطماطم الرخيصة طيلة حياتي. وانتابني هذا الخوف على الرغم من أنني قمت بمراجعة ميزانيتي وخطتي المالية مرات عدة. لكن المفاجأة كانت عندما عرفت مقدار ما كنت أصرفه على سيارات الأجرة والمصبغة، وهما مجالان من الممكن خفض الإنفاق فيهما وقد حصل ذلك فعلاً بالنسبة لي في حياتي الجديدة، ولم يكن ذلك عائقاً في خطتي. يمكنك أن تفعل ذلك أنت أيضاً، فترى وبسرعة مصادر الهدر في أموالك وتتخذ الإجراءات حيالها.

يحتاج المرء إلى أن يقدر مدخوله مع إضافة ما يمكن أن تطرأ عليه من زيادة من وقت لآخر، وبذلك يستطيع التوصل إلى تحديد نسبة المدخرات وما إذا كان يرغب في زيادتها بزيادة الدخل، فسيتوفر لديه

كمية أكبر من المال الذي يمكنه الاستغناء عنه عندما يزداد مدخوله، حتى لو تم الإبقاء على النسبة في الادخار كما هي، (مثلاً قيمة 20% من 150,000$ أعلى من 20% من 50,000$). وتستطيع أن ترى أن بإمكانك أن تمنح نفسك علاوة بكل بساطة. هناك طريقة أخرى لتنمية المدخرات وذلك باستثمار القسم الأكبر من الحوافز والمكافآت بعد أن يشتري المرء لنفسه هدية جميلة.

يستطيع المرء أن يخطط بناء على وضع شبكة مدخول مبنية على العمر، فيعمل على تقدير قيمة تقاعده، وذلك إضافة إلى مدخوله من الضمان الاجتماعي على مدى حياته بحيث يبدأ من نقطة بلوغه حوالى 59 سنة، ويضاف ذلك كله إلى المدخول الذي تحصل عليه من رأس المال الأساسي الذي تعمل على تكوينه الآن. فمثلاً إذا كنت ترغب في ترك العمل حين تبلغ الخامسة والأربعين فستحتاج إلى مدخرات لمدة 14 عاماً إضافة إلى مدخول استثماري لحياة مريحة، على افتراض أنك لن تحصل على أي مدخول من مهنة جديدة. وقد يتناقص هذا الرقم بمقدار المدخول الذي ستحصل عليه بعد بلوغ حوالى 59 سنة، والأفضل من ذلك أن أموال السنة الخامسة والتسعين من العمر يمكن اعتبارها زيادة لطيفة، أو حاجزاً أمام التضخم المالي، أو صمام أمان للأحداث غير المتوقعة. أو بإمكان المرء عوضاً عن ذلك كله أن يشتري القارب الذي يرغب به أو المنزل الثاني ويملأه بالأشياء الجميلة.

لا يحتاج المرء إلى اتخاذ القرارات الفورية فيما يتعلق بالأمور التي يمكن أن تطرأ عليها تغييرات كمكان السكن أو نوعية الحياة مثلاً، ولكنها أمور تستحق الدرس. فإذا كنت تمتلك منزلاً في منطقة عقارية غالية، فبإمكانك أن تعول على زيادة كبيرة في سعره في المستقبل، وإذا كنت تفكر في الانتقال إلى مكان آخر أقل ثمناً عندما تتقاعد، فسيشكل الفارق في الثمن مدخولاً زائداً عن حاجتك. أما إذا كنت تعرف أين

ستنتقل في المستقبل فيمكنك أن تفكر في شراء منزل منذ الآن وأن تعمل على الاستفادة منه بتأجيره إضافة إلى ما سيعود عليك من استفادة ضرائبية.

يستطيع المرء الاستعانة بالموظفين بالبنك الذي يتعامل معه أو بوسيط مالي أو مؤسسة استثمارية، وكذلك الاستفادة من المعلومات التي تقدم من خلال الندوات التي ترعاها الشركات التي ترغب في عملك. يعتبر تكوين علاقات طيبة مع البنك بداية جيدة، ويمكنك ذلك بالتعرف إلى أحد العاملين الشخصيين وإعلامه بأهدافك على المدى الطويل ومدخولك المحتمل، وإذا لم يكن لديك وسيط مالي فيستطيع مدير العلاقات في البنك تعريفك إلى أحدهم ممن يعملون في البنك. ولدى البنك برامج الكمبيوتر الخاصة التي ستساعدك في تقديرات مدخولك ومصروفك، والتي تعلمك بإمكانية تفعيل خطتك، وما هو المقدار الذي يتوجب عليك توفيره واستثماره لتصل إلى أهدافك، وبإمكان التحليل أن يخبرك متى تستطيع أن تحقق أحلامك. يمكن الاستعانة كذلك بالمعلومات المتوفرة على الإنترنت كالموقع التالي مثلاً والذي يهتم بالاستثمار الشخصي:
www.fundadvice.com/tools/calculators/index.html

يوفر هذا الموقع سيناريوهات متعددة منها على سبيل المثال المدة اللازمة للمرء لكي يصل إلى هدف محدد من الاستثمارات، ومعدل العوائد المتوقعة من استثمارات مختلفة، ومقدار المال اللازم لكي يتقاعد في سن معين. أما الجزء المتعلق بالمصادر في هذا الفصل فسيعطيك الفكرة عن طرق عدة لقياس مقدار ما هو كاف.

> *إذا كانت الحرية تعني كل ما تعتقده برأيك فستكتفي بما يكفيك حقاً.*

ما هي الكمية الكافية من المال بالنسبة للشخص؟ تعتمد الإجابة

على هذا السؤال على حدود القيمة بالنسبة للشخص بحد ذاته، فكلما ازدادت مصاريف المرء ازدادت حاجته للمال، واضطر إلى تمديد فترة عمله ليحقق مدخولاً أعلى. فإذا كانت لديه خطة جيدة ومصدر متواصل يقدم له النصيحة يمكن له أن يصل إلى الرقم الذي يحتاج إليه. إذا كانت الحرية تعني كل ما تعتقده برأيك فستكتفي بما يكفيك حقاً.

7. تمتع بالعطل وشراء ما تحتاج إليه ولا تقتر على نفسك

إن اهتمام المرء بالادخار والاستثمار بكل ما أوتي من قوة يجب أن لا يأتي على حساب متعته في الوقت الحاضر. قمت شخصياً بشراء هدية لنفسي عندما كنت أحصل على كل شيك بالراتب وذلك منذ بداياتي في العمل. ومع أن الهدايا التي كنت أستطيع أن أشتريها لنفسي كانت صغيرة في البداية كحقيبة يد مثلاً أو بلوزة إلا أن نوعيتها ارتفعت مع زيادة مدخولي، واستمريت بتوفير ما نسبتة 20% من مدخولي الكلي، وأضفت إليه الحوافز والمكافآت التي كنت أحصل عليها، كما أن كمية المال التي لم أكن بحاجة إليها ازدادت بزيادة مدخولي، إلا أنني كنت دوماً أحصل على أشياء جميلة وعطل رائعة ضمن حدود القيمة الشخصية بالنسبة لي، ولم أشعر يوماً بالحرمان.

ويكمن السر في ذلك بأن يعيش الفرد بأقل من مدخوله وبلا ديون تثقل كاهله وتؤرق نومه، باستثناء رهن العقار الذي يعيش فيه إن أمكن... وقد اخترت أن أبقى في شقتي على أن أضع فيها كل ما أحب بدلاً من شراء مكان أكبر يتطلب أربعة أضعاف ما أدفعه شهرياً. وبذلك تمكنت من خفض نفقاتي الشهرية والتوفير والاستثمار في خطتي الشخصية

يكمن السر في ذلك بأن يعيش الفرد بأقل من مدخوله وبلا ديون تثقل كاهله وتؤرق نومه، باستثناء رهن العقار الذي يعيش فيه إن أمكن.

للحرية مع حصولي على كل ما أرغب في الوقت ذاته. أنصح بألا يقوم المرء بشراء شيء لا يستطيع سداد ثمنه فوراً، أما في حال اضطر إلى الشراء بالدين فعليه أن يبحث ليجد عروضاً خاصة ببطاقات الائتمان والتي تعفي من الفائدة لمدة مطولة (كستة أشهر مثلاً)، وكذلك أن يعمل جهده ليتمكن من سداده في الوقت المحدد له أو قبل ذلك الوقت إن أمكن لتفادي الفوائد المتراكمة. ويمكن بذلك للمرء أن يصل إلى هدفه المتمثل في تحقيق الحرية المالية في أقرب وقت ممكن وبأسهل طريقة.

8. لا تقم وزناً كبيراً لرأي الآخرين من الأصدقاء وأفراد العائلة بالنسبة إلى اختياراتك الشخصية

لتكن خياراتك مبنية على خطة حياتك التي وضعتها لنفسك لا على ما يقوله أو يفكر به غيرك، واتخذ خياراتك بنفسك ولا تخشَ شيئاً، فسيبقى الأصدقاء الحقيقيون على صداقتهم لك ويبقى الأهل على علاقتهم بك ولو انقطعت لفترة وستسعدهم سعادتك. لقد استمر بعض أصدقائي وعلى مدى سنين من انتقاد شقتي الصغيرة ذات غرفة النوم الواحدة في المنطقة الغربية من منهاتن، حيث اعتبرها البعض أنها لا تليق بمركزي الوظيفي، وأنني بذلك لا أتماشى مع مستوى حياة أصدقائي (وديونهم أيضاً...). ولكنني كنت سعيدة في منزلي والحي الذي أقطن فيه، ولم تكن العقارات الباهظة التي تساوي مئات الآلاف تشتري بنظري أكثر من شرفة بحجم طاولة.

لطالما ارتديت الملابس الجميلة، لكنني لا أنفق 1000$ ثمناً لطقم أو 450$ ثمناً لصندل جميل ولن يتماشى مع موضة الموسم القادم أو قد يرهق قدمي. إن هذه الطريقة في البذخ لا تتناسب وعقليتي مع أنها في متناولي ولا أنكر أبداً ما يصاحبها من أشياء جميلة، لكنني أفضل أن

أنفق المال الذي أكسبه بجدي في شراء القطع الفنية أو أدوات مطبخ أو أية أشياء أستطيع أن أتمتع بها لمدة طويلة. كما أنني أقوم أثناء العطل برحلات رائعة وكثيراً ما أرتاد المطاعم، ربما يفضل أن يختار البعض الملابس الباهظة مقارنة برحلة إلى الكاريبي وقد يرغب آخرون في الحصول عليهما معاً. إنك أنت من يختار ونقرر ما يمكن أن تقبل به من تسويات للوصول إلى الهدف. أما بالنسبة لي فلم أشعر يوماً بأن هذه القرارات هي بمثابة تسويات، وإنما أعتبر بأنني كنت أتخذ القرارات التي تمكنني من الوصول إلى الخيار.

بالنسبة لي فلم أشعر يوماً بأن هذه القرارات هي بمثابة تسويات، وإنما أعتبر بأنني كنت أتخذ القرارات التي تمكنني من الوصول إلى الخيار.

9. كن مستثمراً فعالاً لأموالك الخاصة، وقم بتثقيف نفسك وخذ الوقت اللازم لتخطط لحريتك المالية

يجب على المرء أن يعطي الأولوية لتثقيف نفسه بكل ما يتعلق بالأمور المالية، فيهتم بالتعامل مع البنك أولاً ثم بالاشتراك في المجلات المتخصصة ومواقع الإنترنت المتعلقة بالاستثمار، وكذلك حضور الندوات المتعلقة بالاستثمار المجاني أو لقاء مبلغ مقبول نسبياً. وإذا كان المرء جديداً في عالم الاستثمار فعليه استشارة وسيط مالي يرتاح إليه، فلا يخشى أن يستفسر منه عن كل ما يتعلق بأمواله من خيارات أو أن يبدو مغفلاً أمامه، فليس من المتوقع من المرء أن يعرف كل شيء منذ البداية، أما إذا لم يتمكن الوسيط من تقديم الاستفسارات المطلوبة بطريقة مفهومة فيمكن التعرف إلى غيره بكل بساطة، وأن يكون جازماً بوقته مع مستشاره المالي بما يخص مدخوله المحتمل ومستقبله المالي، وأن يعمل لبناء علاقة ثقة ونمو لأجل الطرفين.

قمت بالاستثمار في سوق الأسهم بطريقة جنونية، فقد رغبت بالحصول على أموال في المستقبل القريب، وتمت لذلك مناقشة خطة من ثلاث نقاط بيني وبين الوسيط: تقدم الوسيط بعرض نسبة عمولة منخفضة لمدة عام تنطبق على كل أنواع المتاجرة، والتزمت بتثقيف نفسي وبأن أصبح أكثر مشاركة، وقمنا بتحديد ساعة في الأسبوع لمناقشة ملفي والمستجدات المالية وخيارات الأسهم، وعملت لأجلها على إغلاق مكتبي في الساعة الحادية عشرة قبل الظهر من كل ثلاثاء لأسابيع عديدة. وتناقصت الحاجة لذلك مع اكتسابي للثقة بنفسي وحينما أصبحت الاستراتيجية المشتركة ثابتة وتنامت الثقة بيننا. لن أنسى اختياري الأول لشراء أسهم في شركة بت فوود حيث ربحت 4000$، وقد استعدت أموالي بمرور الزمن وأصبحت والوسيط المالي ثنائياً متماسكاً.

إن العلاقة الوثيقة ضرورية بين المرء والوسيط المالي، ومن الضروري عقد عدة اجتماعات بينهما وجهاً لوجه لتحديد طبيعة العلاقة بينهما، وهل بإمكانه أن يوفر للمرء وقتاً ثميناً بصورة منتظمة لتباحث خيارات ملفه، والأجواء الاقتصادية، والشركات التي يرغب بالاستثمار فيها.

أغلق على نفسك الباب وفكر في أسئلة عدة. قدم لنفسك هذه الهدية: هل تشعر بعدم الارتياح حينما تطرح الأسئلة على الوسيط الذي تتعامل معه؟ هل يشعرك بأن قيمتك صغيرة جداً لأنك لا تمتلك الكثير من المال في الوقت الحاضر؟ فعليك بالبحث عن وسيط آخر.

عليك أن تكون متشدداً بخصوص الوقت الذي يتعلق بمستقبلك المالي كما تفعل حيال أي موضوع يتعلق بالعمل.

عليك أن تأخذ أموالك وحياتك بالاعتبار، فأنت تعمل بجد. وهذا مستقبلك الذي يجب أن يهتم به الوسيط أو موظف البنك أو من يخطط لأمورك. وأنت تدفع لهذا

الشخص لكي يعمل على تنمية أموالك، إنه بكل وضوح عرض عمل، وعليك أن تكون متشدداً بخصوص الوقت الذي يتعلق بمستقبلك المالي كما تفعل حيال أي موضوع يتعلق بالعمل.

10. اعمل على البحث عن المصادر

هناك العديد من الكتب التي تساعد المرء ليتعلم كيفية تنمية أمواله، ومن المفضل أن يهتم بقراءتها باكراً في مستهل حياته المهنية، نذكر منها على سبيل المثال: You're 50, Now What للمؤلف شارلز شواب، والذي يحتوي على معلومات قيمة عن الادخار والاستثمار والتضخم والمصاريف والتقاعد.

هناك أيضاً كتاب The Millionaire Next Door للمؤلفين د. توماس ستانلي ود. وليام دانكو، والذي يقدم طرقاً مفهومة للبدء بالتخطيط المالي على المستوى الشخصي، وهنا كتاب: The Road to Wealth للمؤلفة سوز أورمان، إضافة إلى كتابIdiot's Guide to Finance . وتستمر الكتب الجديدة في الظهور في الأسواق لتجيب على كل التساؤلات المتعلقة بالمال والاستثمار على المستوى الشخصي.

كما توجد مجلات متخصصة في هذا المجال مثل: Business Week, Fortune, Money. تشكل هذه المجلات مصادر جيدة للاطلاع على أحدث التطورات والمواضيع الاقتصادية وتقدم المعلومات المتعلقة بالشركات وقاداتها، وأغلب هذه المجلات تصدر عدداً سنوياً تخصصه للتوفير التقاعدي، وعليك بقراءتها والاحتفاظ بها، ويمكن الاطلاع على هذه المجلات على صفحات الوب من خلال الإنترنت، وعلى مواقع أخرى مثل CBSmarketwatch.com وكذلك مشاهدة قنوات التلفزيون الإخبارية مثل CNBC.

إن هذا الفصل هو بمثابة القمة التي تظهر من جبل الجليد، وهو مجرد نقطة انطلاق تساعدك على التفكير والبدء في خطة حريتك المالية، يمكن لك أن تنمي أموالك حتى عندما تكون الأوقات سيئة على صعيد الاقتصاد، وذلك إذا قمت بتحمل مسؤولية تثقيف نفسك وقمت بالعمل في صف واحد إلى جانب فريق من الاختصاصيين يضم على الأقل موظف البنك ووسيطاً ماليًّا. فالمال هو الأساس الذي تبنى عليه خطتك للحرية الشخصية. وكلما بدأت باكراً في التخطيط لها كلما كان ذلك أفضل بالنسبة لك، فلن تضطر إلى البقاء مرغماً عنك في أية وظيفة بسبب المال.

أسئلة

- ما هي علاقتك بالمال؟
- ما أهمية الحرية بالنسبة لك مقارنة بامتلاك الأشياء المادية؟
- ما الدلالات التي تشير إليها عاداتك في الإنفاق فيما يخص أولوياتك؟ وهل ترتاح لهذه الدلالات؟
- هل لديك هدف ادخاري؟ وهل أنت على استعداد للالتزام به؟
- هل لديك كمية كافية من المال تستطيع الاعتماد عليها عندما تمر بفترة ما بين وظيفتين أو لدى وقوعك في البطالة؟
- هل تمتلك المفاهيم الأساسية لتسيير أمورك المالية الخاصة؟ وهل لديك استعداد لكي تبحث عنها وتتوصل إليها؟
- هل تستطيع اقتطاع ساعة من وقتك في الأسبوع مثلاً لكي تتحدث مع وسيط مالي حول استثماراتك المالية الخاصة؟

- هل أنت على استعداد لإقامة علاقة شخصية مع الموظفين في البنك الذين تتعامل معهم للاستعانة بهم بخصوص استثمار أموالك؟
- هل تهتم لرأي الآخرين بخصوص قراراتك؟ هل اهتمامك هذا مبالغ فيه؟
- هل تستطيع أن تحدد الأمور المتعلقة بالرفاهية في ميزانيتك الخاصة؟
- هل أنت على استعداد لاتخاذ القرارات الصعبة المتعلقة بالطريقة التي تتحكم فيها بأموالك؟
- هل هناك احتمال لأن تبدأ بالتخطيط لحريتك المالية مع أنك راغب بالاستمرار في العمل حتى السبعينات من العمر؟

الفصل

25 عندما يكون الرحيل من الشركة هو الحل الوحيد

كيف يمكن للمرء أن يعرف بأن الوقت قد حان لتغيير المهنة أو ترك وظيفته الحالية؟

إن المؤشرات التي تصدر عن العقل والجسد تعطي أفضل دلالة على ذلك، فستستحوذ مشاعر التعاسة واستحالة التغيير تماماً على المرء بعد أن استنفد جميع المحاولات. إن ترك الوظيفة شيء وتغيير المهنة شيء آخر وأكثر صعوبة.

يسهل على المرء تغيير وظيفته عندما يكون سوق العمل مزدهراً، لكنها تصبح أكثر صعوبة عند ارتفاع معدلات البطالة إلا إذا كان عمل المرء مميزاً ولديه علاقات عامة مهنية جيدة، وعمل على الاهتمام بالزبائن والاستمرار بالتعلم. إنه من المفضل أن يقوم المرء بترك وظيفته الأولى حين تتوفر له فرصة لوظيفة ثانية نظراً لظروف سوق العمل الصعبة. أما أنسب الأوقات لتغيير المهنة فهو الوقت الذي تسود فيه البطالة والتخمة الوظيفية في قطاع العمل الذي يشتغل فيه المرء أو عند رغبته في بداية جديدة.

عندما تتخذ القرار بتغيير المهنة فإنك تكون راغباً في الانتقال حيث يمكنك البدء من جديد، أو لكي تهرب من المناخات المسممة، أو لترتفع في المستويات الوظيفية، أو لتحصل على زيادة قيمة في الراتب، أو لتحصل على هذه الأمور مجتمعة. أما عندما يضطر المرء إلى البحث عن العمل حين يتم فصله أو تسريحه فستنقصه الحماسة. ويبقى جو العمل كما هو ولكن الظروف هي التي تغير من وجهة نظر المرء وموقفه. وربما يضطر المرء حينها إلى العمل بجد لكي يرفع عن نفسه الغمة، أو مشاعر الخوف الشديد التي تنتابه من المستقبل المجهول حينما يكون الخيار قد أسقط من يده.

يتمنى المرء أن تختلف الأمور في مكان عمله الجديد عن سابقتها، وفي الحقيقة فإن المرء يصبح أكثر مهارة بمرور السنوات، كما أنه يعرف قيمه الذاتية وقيمته كفرد، وما الذي يشعره بالرضا في مكان العمل، وما يقدمه للشركة على المدى الطويل. كما أن باستطاعته التحري عن الأشخاص والأماكن لأنه يمتلك المعلومات، وهو موهبة قيمة بحد ذاته ومن يحصل عليه يكون محظوظاً. أنت تعرف الأسئلة التي يجب أن تطرحها، وبإمكانك اتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بالمكان والمدير الجديد، وما عليك سوى أن تتخذ مرشداً في مكان عملك الجديد، وأن تصل إلى الأعالي بفضل النتائج التي تحققها، ثم تتقاعد وتحصل على مبالغ كبيرة تبعاً لـ 401k.

ما عليك سوى أن تتخذ مرشداً في مكان عملك الجديد، وأن تصل إلى الأعالي بفضل النتائج التي تحققها، ثم تتقاعد وتحصل على مبالغ كبيرة تبعاً لـ 401k.

في حال قيام المرء بتغيير مهنته ككل فإن الأمر مختلف تماماً عن مجرد تغيير في الوظيفة، فقد لا تكون لدى المرء أدنى فكرة عما يريده بالفعل. وهنا يجب عليه أن يأخذ بعض الوقت ليتعرف إلى نفسه وليتعلم أنشطة ومهارات جديدة، ويتطلب منه هذا الأمر الكثير من الصبر

والتفكير والإصغاء للذات والاستعانة برأي من يثق بهم.

إذا كنت ممن لديهم وعي بالإشارات والتغيرات فستعرف حتماً متى يحين الوقت. ستجد أنك كنت تعمل نحو التغيير في حياتك دون أن تدري. لقد مررت شخصياً بتجربة التغيير هذه حينما بدأت مشاعري نحو العمل تتحول تدريجياً نحو الكراهية. وقمت بدون أن أعرف بالأمر وقبل عام بالضبط، بتحويل 60% من الأسهم التي أمتلكها إلى مجرد 20% وبتحويل الباقي إلى رأس مال. وأذكر تماماً أنني فوجئت شخصياً بما قلته للوسيط المالي الذي أتعامل معه بأنني على استعداد لترك مهنتي، وقمت باستمرار ببحث الأمر مع أصدقائي المقربين والعائلة. وعلقت إحدى صديقاتي بأنها تشعر بأنني محبطة ومبتعدة، ومما زاد من تسارع الأمر وفاة صديقة لي بعمري تقريباً، فشعرت حينها بأنني لا أمت بصلة للصناعة التي أعمل في مجالها. لم يكن أمامي خيار سوى المغادرة. كنت قد بحثت كل الأمور وجاءت الإجابات كلها متطابقة.

أستغرق عام كامل لكي أستجمع شجاعتي وأنتهي من التخطيط لانتقال سهل. وفكرت في جميع الاحتمالات، حتى إنني فكرت في الاهتمامات والأنشطة التي لم يتوفر الوقت لها حينما كنت أعمل والتي بإمكاني ممارستها لتحد من مللي أو شعوري بالعزلة في حياتي الجديدة. وقمت في تلك الفترة بقراءة العديد من الكتب المتعلقة بأمور المال وتغيير المهنة والكتب المتعلقة بالأمور الروحية لكي تشد من أزري، وكذلك كتب المذكرات، كما نظمت ميزانيتي المالية وقمت بمراجعتها عدة مرات.

> ***لم يكن أمامي خيار سوى المغادرة. كنت قد بحثت كل الأمور وجاءت الإجابات كلها متطابقة.***

خذ وقتك للقيام بالاستعدادات اللازمة، واعمل على تقديم أفضل ما عندك في العمل وحتى اللحظة الأخيرة.

إليك عزيزي القارئ بعض الدلالات التي تؤشر على أن نهاية مهنتك الحالية قد أصبحت وشيكة:

- الشعور بالاكتئاب، خاصة بالنسبة للشخص الذي عادة ما يكون إيجابياً وسعيداً.
- نوبات من القلق لم تصب بها من قبل.
- أوجاع في الرأس ناتجة عن الضغوطات، أو أعراض مرضية وتغييرات كفقدان الشهية مثلاً.
- القلق من طلوع النهار واليوم الجديد والنوم المتقطع.
- الرغبة بالعزلة الاجتماعية والاختلاء بالنفس على غير العادة.
- العصبية الزائدة وحدة المزاج والانفعال في المنزل والعمل والشارع.
- اللامبالاة وعدم الاكتراث.
- فقدان الحماس لكل جديد، وعدم الرغبة في التعلم مع أنك كنت تستمتع بهما سابقاً.
- تبدأ في الشعور بكراهية الزملاء في العمل مع أنك في قرارة نفسك تعرف أن هذا الشعور غير صحيح.
- الشعور بالملل من كل شيء عموماً.
- الاستغراق في أحلام اليقظة، ورغبة المرء في أن يتواجد في مكان آخر.
- النظر إلى الآخرين من العاملين باحتقار ومراقبة حركاتهم وهم يتكلمون دون الإصغاء لما يقال.

لقد وصلت الآن إلى مفترق الطريق ولا بد لك من مواجهة الأمر بأن هذه الصفحة قد طويت من حياتك.

إن الحاجة في هذا الوقت للأهل والأصدقاء تكون أكثر من أي وقت مضى، فالتغيير وقعه صعب على المرء ويخفف دعم الأهل والأصدقاء الذين يحبونه ويثق بهم، وقد استعنت شخصياً بالأهل والأصدقاء في تلك الفترة العصيبة، وكان بإمكاني الاعتماد عليهم بشكل أكبر وحتى الاستعانة باختصاصي، ولكنني لطالما كنت أمسك بزمام الأمور فلم يكن سهلاً الاعتراف بأن مهنتي التي أحبها لم تعد كذلك بالنسبة لي، وكنت أمضي النهار في رفع معنوياتي، ولم يعرف أي من العاملين معي بذلك ولم أناقش أحداً بهذا الأمر. عملت بجد في عملي وفي خطتي للخروج، وأصبحت أكثر عزلة، ولكنني أعتقد بأن هذه الطريقة كانت خطيرة وكنت بغنى عنها فيما أعتبره أكبر تحدٍ في حياتي. إن أهم درس تعلمته في هذه المحنة هو بأن يعتقد المرء في إمكانية طلب المساعدة ممن يحبونه، وأن يقر بوجود المشكلة.

النظر إلى الآخرين من العاملين باحتقار ومراقبة حركاتهم وهم يتكلمون دون الإصغاء لما يقال.

فلا تمضِ وحيداً في الأوقات الصعبة، واحصل على المعونة التي تحتاج إليها، فإن من يحبونك وتثق بهم يتمنون لك الخير كله، وهم على استعداد لمساعدتك، وما عليك سوى السؤال.

لا تترك العمل فجأة وإنما عليك أن تنتبه للدلائل وأن تحرر نفسك لتبدأ بالخطة الثانية. ابدأ بتكوين مجموعة توفر لك الدعم الشخصي، وفكر باهتماماتك، واكتب اللوائح، وابدأ بالاستفسار عمّا ستفعله حالما تغادر. إذا كنت تعرف ما تريد فقم بالتحضيرات وأنت لا تزال تمارس العمل. عليك بابتكار خطة عمل لتعرف المصادر التي تحتاج إليها لكي تبدأ فعلاً، خذ وقتاً لتقوم برحلة إلى مكان كنت

فلا تمضِ وحيداً في الأوقات الصعبة، واحصل على المعونة التي تحتاج إليها، فإن من يحبونك وتثق بهم يتمنون لك الخير كله، وهم على استعداد لمساعدتك.

ترغب بزيارته ولكنك لم تستطع لأنه لا يمكنك أن تأخذ عطلة لمدة تزيد عن أسبوع. فكر في كل ما تود القيام به، وأعط نفسك فترة للراحة تتراوح ما بين أربعة إلى ستة أشهر لكي تصبح جاهزاً بعدها للقيام بالخطوة الثانية.

ومن المفضل أن يقوم المرء إن أمكن بالتخطيط للأمر قبل أن يترك العمل، فمغادرة مهنة تعتبر من أصعب الخطوات في الحياة. ولكنني عندما قمت بذلك شعرت بأنني لم أكن أسعد يوماً، فقد تمتعت بفرص للتعلم والحياة والحب ولتجربة العديد من الأمور التي كنت أرغب بها، ولم تكن هذه الأمور لتتحقق لو أنني بقيت في عملي الجنوني.

هذه حياتك، وعليك أن تحياها كما ترغب.

أسئلة

- هل تجد نفسك في موقف يفرض عليك تغيير مهنتك؟
- هل كنت تخطط لتغيير المهنة التي تفكر فيها؟
- هل أصبح هذا الأمر يشكل هاجساً بالنسبة لك؟
- هل لديك أعراض مرضية مردها الضغوط التي تتعرض لها؟
- هل بإمكانك الاستعانة باختصاصي للمعالجة أو مدرب أو مستشار مهني؟
- من هم أفراد العائلة أو الأصدقاء الذين يمكن لك الاستعانة بهم ليقدموا لك الدعم المطلوب؟
- هل تعرف ما ترغب بأن تقوم به في الخطوة التالية؟ هل تعلم بأن بإمكانك ألا تقوم بذلك؟

- هل تعطي نفسك الوقت الكافي لتستكشف اهتماماتك التي كنت قد نسيتها تماماً؟
- هل بإمكانك التخطيط لما بعد مغادرة الوظيفة بينما أنت لا تزال تعمل فيها؟
- هل يساعدك البدء عملياً بالخطة على اكتساب الشجاعة والسلام الداخلي لتقوم بها فعلاً؟



ملخص الجزء الثالث

التخطيط

للاهتمامات والنجاح

- يجب أن تصبح الحرية الذاتية هدفاً حقيقياً للمرء في ظل وجود صعوبات في سوق العمل. يمكن للمرء الوصول إليها بأن يصبح هو الموظف الذي يرغب به الجميع، وذلك باتباعه الخطوات التي تم ذكرها في الفصل الحادي والعشرين.
- إن الطريقة التي يرحل بها الموظف عن الشركة التي يعمل بها لها أهميتها، وهي تؤثر في مستقبله، وعليه أن يضع باعتباره أن ما مضى قد مضى وأن عليه المحافظة على هدوئه، فلربما عمل في المستقبل مع البعض ممن يعملون بهذه الشركة، أو لربما تتهدد مصالحه المالية إن أثار الشغب فيتم خصم جزء من مستحقاته.
- يحتاج الموظف إلى تشكيل مجلس إدارة شخصي ليستعين برأي أفراده، ويمكن أن يكون منهم ذوو الخبرة من خارج دائرة معارفه الحالية.
- يجب على المرء أن يحافظ على اهتماماته وأحلامه بأن يبقيها حيةً في ذهنه، وأن يعمل على تحقيقها ما أمكن، وأن يسعى ويحاول أن يستمتع بكل يوم يمر به.

- يحتاج المرء إلى تقييم مستوى رضاه عن الأمور في عمله باستخدام جدول 22 – 1 في الفصل الثاني والعشرين، وذلك ليتمكن من إجراء التغييرات التي تدخل التحسينات على حياته.
- إن إضفاء القيمة الروحانية على العمل يشعر المرء بنبل إنجازاته، ويخفف من تأثيرات العمل السلبية عليه.
- يحتاج المرء إلى الحياة المتوازنة، ويمكن الوصول إلى جواب حول كيفية تحقيق هذا التوازن عبر فهم المرء لدوافعه ثم إقامة التوازن بين النواحي العقلية والعاطفية والروحية والجسدية في حياته.
- إن شخصية المرء الخاصة هي التي تشكل الدافع المحرك بالنسبة له. فمن أنت عدا كونك الشخص الذي له سلطة التعيين في المناصب الإدارية؟ إنك خليط ممن تحبهم وممن تتعامل وتتفاعل معهم ومن اهتماماتك الخاصة وشغفك.
- هل يمكنك أن تجعل شعارك فكرة عدم الاضطرار إلى البقاء في عمل تحت وطأة الحاجة للمال؟ هل تستطيع أن تقتطع بعض الوقت لتتفهم علاقتك بالمال، ولكي تضع الحدود للقيمة الخاصة بك؟ تقودك الإجابة على أسئلة الفصل الرابع والعشرين إلى تفهم حقيقة نفسك فيما يتعلق بالمال.
- هل توافق على أن الامتياز في الأداء هو الضمان الوحيد للعمل، وبأن المال يوفر الأمان الأساسي في الحياة؟ فأنت تحتاج إلى المال عند الأوقات الصعبة من سوق العمل الرديء وسوق المال (بورصة) وذلك لكي تتمكن من التغيير عندما ترغب به شخصياً. يجب عليك أن تهتم بأموالك في وقت مبكر من حياتك العملية فتستثمرها وتخطط لكل ما يتعلق بها، وعليك أن تعطي لهذا الأمر أولوية في حياتك بأن تخصص له الوقت الكافي.

- حين تقوم بالإصغاء لنفسك سوف تميز الإشارات التي تتبهك بأن الوقت قد حان لتغير وظيفتك أو حتى مهنتك كلها. إن هذا ليس بالأمر الذي يمكن الاستهانة به، فستحتاج خلاله إلى كل الدعم من معارفك، كما أنك تحتاج إلى معرفة أنه لا بأس على المرء ألا يعرف هدفه التالي في هذه المرحلة، وأنه سيصل إلى كل الإجابات لاحقاً حين يتجاوز هذه المرحلة تماماً.
- يجب على المرء أن يستمر في تقديم أفضل ما عنده حتى اللحظات الأخيرة من وظيفته، وأن يضع نصب عينيه هدف الوصول إلى الحرية.



الفصل

26 قيم المرء في مملكته الخاصة

يعطي هذا الكتاب بما يحتويه نظرة جديدة للقارئ وبصيرة نفاذة، ويحث على التمسك بالامتياز، ويسعى لتوسيع أفق التفكير ليشمل ما وراء العادي، كما يشحذ الطاقات، وقد يقود المرء للتغيير الذي لا يخلو من الصعوبات، ذلك التغيير الذي يرغب به وهو أفضل بدرجات من التغير الذي يتم فرضه عليه. ونورد فيما يلي أيها القارئ العزيز بعض النصائح المتعلقة بالعمل:

- أنت تعمل بجد ولكن الأهم هو أن تعمل بذكاء لتصل إلى النجاح وتحظى بحياة متوازنة.
- تستطيع أن تقدم للآخرين ما يريدون وأن تحافظ على كيانك الذاتي في الوقت نفسه.
- إن الكفاءة تعني الوسطية، وأنت لا تريدها بل تريد الامتياز، فهو الضمان الحقيقي والأوحد.
- تريد أن تكتسب الأهمية، وأن تصبح مسموعاً بدون أن يساء فهمك أو يتم اعتبارك ميالاً للمقاومة.
- تريد أن تحب عملك، وأن تمتلك الأمان والاحترام وأن تحصل على الترقيات لأنك تؤدي هذا العمل.

- تود أن تتميز إدارتك بالذكاء والشمولية، وأن تكون من القياديين الذين يضرب بهم المثل.
- تود أن يتم اعتبارك من ذوي الأفعال، وممن يقومون بالتغييرات، وأنك مرشد وبطل.
- تود أن يكون لديك مرشد في منصب عالٍ، ليقوم بتعليمك وأن يثق بك فيعمل على رفع أسهمك عالياً.
- ترغب بالعمل ضمن القواعد على أن تكون لديك الحرية في إضفاء التحسينات عليها.
- تريد أن تكون الموظف المرغوب به، وأن تتمتع بالحرية الوظيفية في كل الأوقات، حتى في وظيفتك الحالية التي تحبها والمؤسسة التي تعمل بها.
- تريد أن تكون مستعداً مادياً لكل الأمور، لكي تتمكن من تقرير ما تريده في حياتك.

قد تعتبر أن هذه النصائح كثيرة ولكن بإمكانك تحقيقها إذا كنت تتمتع بالمرونة وتعرف ذاتك وحدود قدراتك، فتستطيع أن تتكيف ضمن هذه الحدود، وأن تعتبر شعارك (الفكرة) أنه قد تم تعيينك لامتلاكك قدراتك وأنت تحدد من تعطيها له. يجب عليك أن تحافظ على كيانك، وقيمك، وأن تبدي الليونة في الأوقات الصعبة والشجاعة في النظر إلى الأحوال السائدة، وسوف تنظر للوراء يوماً وترنو للوقت والتحديات، فالصعوبات هي التي تشحذ الزناد، ولن تشعر بالندم فقد اخترت ما تريد. وتتمثل قيمتك الحقيقية في شخصك أنت.

اعتبر شعارك (الفكرة) أنه قد تم تعيينك لامتلاكك قدراتك وأنت تحدد من تعطيها له.

إن العمل رحلة طويلة في عمر الإنسان، تتخللها أوقات الهدوء

والسلام وأوقات العواصف والتقلبات، وسوف يأخذ العمل الجزء الأكبر من وقتك وعواطفك وتفكيرك. ومهما تغيرت الظروف وتقلبت الأحوال والصداقات، أو ظهر أناس أو اختفوا على مسرح حياتك، ومهما صعد الاقتصاد أو هبط، أو دارت حروب أو خمدت، أو أذهلتنا تكنولوجيات جديدة، فسيبقى الجميع يعمل.

تحتاج عزيزي القارئ أن تضفي على مهنتك أهميتها، فهي ليست مجرد وسيلة لكسب العيش أو للوصول إلى نهاية. إنها أكبر من ذلك بكثير، فاجعلها وسيلة للاحتمالات اللانهائية وللاهتمامات وللاكتشافات في حياتك. تشكل المهنة حياة موازية لأجزاء أخرى من عالمك وللعالم الخارجي الذي يترك بصماته على كل شيء، إن المهنة بمثابة السكة الحديدية التي تجتاز السهول والجبال، فبينما يدور كل شيء من حولك فإن مهنتك هي التي تحركك وتحفزك وتنميك.

مهما تغيرت الظروف وتقلبت الأحوال والصداقات، أو ظهر أناس أو اختفوا على مسرح حياتك، ومهما صعد الاقتصاد أو هبط، أو دارت حروب أو خمدت، أو أذهلتنا تكنولوجيات جديدة، فسيبقى الجميع يعمل.

لقد تم تكريس صفحات هذا الكتاب لتقدير شرف حياة مهنية عظيمة، الحياة الحافلة بالعمل والعطاء، والحياة التي يسود فيها الكرم على الجشع، والتي تعتبر الإرادة ضرورة، وحيث تغلف المثاليات بالحقيقة وصولاً إلى أفضل النتائج. لا يمكن لكل هذه الأمور أن تحدث ما لم تقم أنت بتحقيقها بنفسك، وواحداً فواحداً ومعاً ستنتصر تأثيراتها على كل الهموم المتقطعة، وسيساعدك الإحساس بالمسؤولية والاهتمام بالمجتمع والرغبة بالتعلم والمواقف التي تتخذها على المضي والاستمرار. ستبقى قيمك التي تعتز بها ثابتة كما هي لتشكل مصدراً للانتعاش بالنسبة لك، بينما تعمل أنت على تجديدها مبقياً على احترامك لجميع العهود.

إن طريقتك في توجيه مهنتك ستشكل كل الفارق فيما تقدمه لك وما تستطيع أنت الحصول عليه، كما أن التزامك بالامتياز والحقيقة والتوقعات والتخطيط هو الذي سيعطي المعنى للوقت الذي تقضيه في العمل، كما سيعطي هدفاً لحياتك وللعالم ككل.

إن الحياة الحافلة بالعمل والعطاء، والحياة التي يسود فيها الكرم على الجشع، والتي تعتبر الإرادة ضرورة يمكنها أن تغلف المثاليات بالحقيقة وصولاً إلى أفضل النتائج.

يقاس امتياز المرء في مهنته بالنتائج التي يحققها، وبتأثيره على الآخرين، وبالمراجعات الرسمية والموروثات التي يبنيها. ويعتبر الامتياز في الحياة مقياساً شخصيًّا، فقد يتضمن نزاهة المرء في جميع المواقف، والرغبة بالتعلم والنمو، والمقدرة على تحمل جميع الفروقات لا بل التمتع بها.

إن المحك الحقيقي لمصداقية المهنة هو في تواصل المرء مع المحيطين به والثقة التي يبنيها معهم. فالمصداقية تحيا في الأفكار الجديدة والاهتمامات والاستعداد لارتكاب الأخطاء أو في شجاعة التعبير عن الخطأ، وتتمثل مصداقية الفرد في التمسك بالمبادئ وفي تقديره لنفسه ومساهماته حتى عندما يقف وحيداً أحياناً.

أما المصداقية في الحياة ففي كون المرء هو ذاته داخل العمل وخارجه.

ستوفر عليك عزيزي القارئ التوقعات كثيراً من المعاناة، وسيساعدك اتساع أفقك على تجاوز صغائر الأمور اليومية والهواجس والتغيير المستمر وطغيان السياسة والمنافسة في المهنة. فإذا كنت قادراً على تقييم ردات فعل الآخرين أو تصرفاتهم مسبقاً فسيكون بإمكانك التعامل معها وتخطيها. وبتفكيرك الشمولي لكل ما يتعلق بمهنتك سيكون بمقدورك أن ترفع من قيمك ومكانتك وحريتك الذاتية، مما يعزز من

شعورك بالأمان الذي يحررك فتتمكن من أن تؤدي عملك على أفضل وجه على الإطلاق. يتم بناء التوقعات على أساس تفهم الأمور أولاً، وعليك أن تبني توقعات لأهدافك على المدى الطويل، وأن تحيا بانفتاح يتيح لك قبول كل جديد من أشخاص وأفكار وفرص، وأن تبني توقعات لاحتياجاتك المالية فتكون مستعداً لكل الاحتمالات.

ليس هناك ما يمكن أن يعطي المرء شعوراً بالراحة أكثر من الاستعداد. فعندما يمتلك المرء المعرفة فلا وجود لمن هو أفضل منه حتى لو اعتقد الآخرون غير ذلك. فعندما يكون المرء مستعداً يصبح باستطاعته التعامل مع العديد من الأمور من اجتماعات أو مواجهات، أو حتى التعامل مع المدير بحد ذاته أو أي تغيير يطرأ. فالاستعداد يعطي الغلبة لثقة المرء بنفسه على أنانية الذات والخوف، كما يشحن المرء ليتغلب على المنافسة، وحين يكون المرء مستعداً فسيتمتع بعمله، وسيتمكن من النجاة لدى حدوث تقليص بالوظائف، وسيلمح الفرص الجديدة التي تلوح بالأفق، كما ستكون لديه قدرة أكبر على قيادة حياة متوازنة.

يجب على المرء أن يستفيد من الأوقات الصعبة التي يمر بها، فيجعلها حافزاً للتطور والنمو والتفهم وإلى التغيير إن لزم الأمر.

وأخيراً ننصحك أيها القارئ بالتمتع بالأوقات الطيبة، وبأن تحاول جهدك لتجعل أوقاتك طيبة وعليك بالوصول إلى مصداقيتك، ومعرفة نفسك، وأن تفهم اللعبة، وأن تلعبها كما يجب.

أسئلة

- هل أنت على استعداد للنجاح المبني على شروطك الخاصة؟



الدار العربية للعلوم
Arab Scientific Publishers

الموظّف المتمكّن

انجح، بشروطك الخاصة وضمن قوانين المؤسسة التجارية التي تعمل بها.

أعطهم ما يريدون واستمر **بالمحافظة على كيانك**.

إن كتاب «**الموظف المتمكّن**» هو دعوة للتصرف. جد المرونة والشجاعة لكي تدعم المهنة التي تقدم لك أكثر ما يمكن... حتى عندما تواجه أحلك الأوقات وأسوأ المدراء وسياسات المؤسسة التي تقود إلى الجنون.

«**الموظف المتمكّن**» مكرّس لشرف حياة مهنية عظيمة، ويعتبر بمثابة خارطة الطريق التي تحول مهنتك إلى الأفضل، بما تثيره من أسئلة ثاقبة لكي تطرحها، وتدابير محددة لتقوم بها، وتغييرات واقعية لتطبقها... وذلك **إبتداءً من اليوم**.

لا يمكن لوظيفتك أن تكون السبيل للنهاية. بل هي مهمة جداً لأنك تقضي معظم حياتك فيها. لذلك دعها تصبح سبيلاً إلى مجموعة لا تنتهي من الإمكانات والشغف والاكتشاف. إن جوان كيني، المديرة الناجحة بتفوق في مجال الإعلام، ستُعلّمك أساليب إيجابية لصعود سُلّم الترقيات، وتقنيات محددة للتغلب على البيروقراطية الإدارية وهدر الإمكانيات الشخصية. وفوق كل هذا فإن المؤلفة تقدم طرقاً محددة للمحافظة على حريتك وعلى مُثُلك العليا في آن معاً، مع التركيز الدائم على أهم هدفين في حياتك - العمل وحياتك الشخصية:

- **صعود سلّم الترقيات بدون أي تنازلات**

  استراتيجية إيجابية وشريفة لتطوير موقعك في العمل.

- **الموضوع الأهم: التركيز على النتائج**

  المثابرة للوصول إلى الأهداف المهمة لك في وظيفتك.

- **اختيار مديرك الجديد**

  إيجاد مدير موهوب، منفتح، وكر[illegible] اكتشافه.

- **«الخطة البديلة» لحماية استقر[illegible]**

  إبتداع خطة بديلة لحمايتك وتعز[illegible]



الدار العربية للعلوم
Arab Scientific Publishers
www.asp.com.lb
ص. ب. 13-5574 شوران 2050-1102 بيروت - لبنان
هاتف: 785107/8 (1-961+) فاكس: 786230 (1-961+)
البريد الإلكتروني: asp@asp.com.lb